

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A ECONOMIA SOCIAL E O APOIO A FAMÍLIAS COM
DIFICULDADES FINANCEIRAS TEMPORÁRIAS.
CASO DE ESTUDO: COZINHA COM ALMA

MÓNICA FIUZA BELLO

FEVEREIRO DE 2020

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A ECONOMIA SOCIAL E O APOIO A FAMÍLIAS COM
DIFICULDADES FINANCEIRAS TEMPORÁRIAS.**

CASO DE ESTUDO: COZINHA COM ALMA

MÓNICA FIUZA BELLO

ORIENTAÇÃO:

PROF DOUTOR JOSÉ MIGUEL ARAGÃO CELESTINO SOARES

FEVEREIRO DE 2020

RESUMO

As Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL) contribuem para o terceiro setor da economia através da criação de valor social. Surgindo de uma necessidade crítica, estas organizações operam num contexto cada vez mais turbulento, o que tornou indispensável o foco na sustentabilidade organizacional, tanto a nível estratégico como operacional. A principal dificuldade de construir uma organização sustentável, é de que não abale a missão social para a qual foi concebida.

A Cozinha com Alma, objeto deste Estudo de Caso, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, cuja missão é apoiar e capacitar famílias que vivem períodos de fragilidade financeira, através do acesso a uma alimentação completa e equilibrada, e de um programa de capacitação e acompanhamento. Posto isto, importa compreender qual a estratégia a adotar por uma organização da Economia Social no apoio a famílias com dificuldades financeiras temporárias. Posteriormente, apurar se o projeto social está em condições de se redimensionar, de que formas, e se existe atualmente uma envolvente propícia para que o possa fazer.

No âmbito da pesquisa realizada, a Qualidade é uma característica manifesta em todos os fatores que compõem esta iniciativa, imprescindível para que possa concorrer com as restantes empresas de take-away, sociais ou não, e, para uma maior eficácia da sua missão, a prática estratégias de financiamento e de redução de custos, enumeradas também ao longo do estudo.

Conceitos chave: Entidades do Setor Não Lucrativo; Valor Social; Sustentabilidade Organizacional; Fatores Críticos de Sucesso; Economia Social;

ABSTRACT

Non-Profit Sector Entities contribute to the third sector of the economy through the creation of social value. Emerging from a critical need, these organizations operate in an increasingly turbulent context, which has made it indispensable to focus on organizational sustainability, both at the strategic and operational levels. The main difficulty in building a sustainable organization is that it does not undermine the social mission for which it was conceived.

Cozinha com Alma, the object of this Case Study, is a Private Institution of Social Solidarity, whose mission is to support and train families living in periods of financial fragility, through access to a complete and balanced diet, and a program of training and monitoring. That said, it is important to understand the strategy to be adopted by a Social Economy organization in supporting families with temporary financial difficulties. Subsequently, it is necessary to find out whether the social project is able to resize, in what ways, and whether there is currently a suitable environment in which to do so.

Within the scope of the research carried out, Quality is a characteristic manifested in all the factors that make up this initiative, indispensable for it to compete with the other take-away companies, social or not, and, for a greater effectiveness of its mission, the practical strategies of financing and cost reduction, also listed throughout the study.

Key words: Non-Profit Sector Entities; Social Value; Organizational Sustainability; Critical Success Factors; Social Economy;

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
ÍNDICE	iii
LISTA DE GRÁFICOS	iv
LISTA DE FIGURAS	v
GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS	vi
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1. Empreendedorismo	2
2.2. Empreendedorismo Social	3
2.3. Responsabilidade Social das PME's	4
2.4. A Responsabilidade Social enquanto influenciadora na intenção de compra	6
2.5. Sustentabilidade das Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL)	9
2.5.1. Como Medir o seu Desempenho	10
2.5.2. Fatores Críticos de Sucesso	12
2.5.3. O Programa Portugal Inovação Social	14
3. METODOLOGIA	16
3.1. Apresentação da Empresa	17
3.2. O Fim a que se propõe	19
4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS	21
4.1. A Qualidade enquanto característica transversal a todo o projeto	21
4.2. Estratégias de Financiamento e de Redução de Custos	23
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	33
5.1. Principais Limitações	33
5.2. Principais Recomendações	33
5.3. Principais Conclusões	34
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
7. ANEXOS	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do N° de Pedidos de Ajuda de Famílias com Problemas Financeiros

Gráfico 2 – Evolução Mensal do Volume de Vendas 2018-2017 (€); Taxa de Crescimento Mensal 2018-2017 (%)

Gráfico 3 – Evolução do Volume de Vendas e Quantidades 2012-2018

Gráfico 4 - Distribuição Total de Bolsas Sociais e Famílias por Mês, em 2018

Gráfico 5 – Duração do Apoio do Programa Bolsa Social em 2018

Gráfico 6 - Distribuição do N° de Vagas Mensais por Escalão, em 2018

Gráfico 7 – Motivo de Vulnerabilidade do Total de Famílias, 2018 (%)

Gráfico 8 – Tipo de Agregado Familiar

Gráfico 9 – Distribuição dos Beneficiários por Idade

Gráfico 10 – Evolução do N° de Beneficiários no âmbito da Bolsa Social

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fórmula de Cálculo do Rácio SROI

Figura 2 - Logotipo da Cozinha com Alma

Figura 3 – Distribuição do RPC por Escalão

Figura 4 - Exemplar do Menu de Segunda-Feira e Respetivos Valores

Figura 5 – Estratégias de Financiamento e de Redução de Custos da CcA

Figura 6 - Breve Resumo dos Resultados Obtidos em 2018

Figura 7 – Rácio N° de Refeições Cliente Público Geral vs. N° Refeições Cliente Bolsa Social

Figura 8 - Cálculo para apuração do SROI da Cozinha com Alma, em 2013

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

CcA - Cozinha com Alma

COM - Comissão das Comunidades Europeias

ESNL - Entidades do Setor Não Lucrativo

FCS - Fatores Críticos de Sucesso

HACCP - Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social

IS - Inovação Social

OASIS - Ongoing Assessment of Social Impact

PME - Pequenas e Médias Empresas

PIF - Plano Integrado de Formação

PIS - Portugal Inovação Social

PORDATA - Base de Dados Portugal Contemporâneo

RPC – Rendimento Per Capita

RS - Responsabilidade Social

RSE - Responsabilidade Social das Empresas

SROI – Social Return On Investment

1. INTRODUÇÃO

O presente Trabalho Final de Mestrado retrata o estudo de caso de uma Entidade Sem Fins Lucrativos portuguesa, a Cozinha com Alma, que se dedica à confeção e venda de refeições completas e equilibradas a dois tipos de clientes: o Cliente Público Geral e o Cliente Bolsa Social. O que difere ambos, é o facto de todo o lucro acumulado pelas vendas ao primeiro, permitir subsidiar, em parte, as mesmas refeições ao segundo, incumbindo este do pagamento de apenas um valor simbólico.

Na divisão atual do trabalho, a Revisão de Literatura procurou fazer a ponte entre a pertinência do Empreendedorismo Social nos dias de hoje, com o desafio que as organizações que apenas visam a criação de valor social enfrentam. Um ambiente cada vez mais competitivo, onde o financiamento estatal é uma fonte de incerteza, o que as obriga a crescer eficazes, eficientes, e assim sustentáveis, sem desmerecer o fim para o qual foram concebidas. A própria União Europeia procura promover a Responsabilidade Social das Empresas,

como parte integrante da identidade das mesmas, que veem o seu retorno na imagem que conseguem criar nos consumidores, e assim influenciar a intenção de compra dos mesmos. Isto porque a subsistência das empresas está progressivamente conexas com a capacidade que estas terão de criar e manter laços duradouros com os seus clientes.

Contudo, as organizações não podem apenas depender da reputação que constroem nos outros. Focando-se na sustentabilidade organizacional, torna-se necessário descortinar os restantes fatores críticos de sucesso, de forma a obterem vantagem competitiva relativamente a outras organizações sem fins lucrativos.

Durante o estudo, foi possível explorar qual a estratégia utilizada pela Cozinha com Alma, de forma a cumprir a missão social a que se propõe, e simultaneamente, existir como uma organização sustentável. Apostando na Qualidade como elemento primordial, e contando com o apoio de Voluntários, Parceiros, Padrinhos e Clientes, a CcA mostrou-se um caso de sucesso. Apesar das limitações que encontra, relativas à localização do projeto e à capacidade de produção, esta iniciativa já apoiou mais de 300 famílias em dificuldades financeiras temporárias, o que corresponde a mais de 180.000 refeições disponibilizadas a preço simbólico.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. *Empreendedorismo*

Para Kuratko e Audretsch (2009), a atmosfera negocial em que nos encontramos atualmente é fortemente caracterizada por um novo panorama competitivo, que engloba um aumento exponencial do risco, combinado com uma diminuição da capacidade de previsão, inúmeros limites impostos à indústria e uma nova mentalidade de gestores predispostos a inovar. Desta forma, pode-se retirar deste quadro quatro poderosas forças: a Mudança, a Complexidade, o Caos e a Contradição (Hitt & Reed, 2011). Infelizmente, nenhuma empresa consegue escapar a estas forças.

Ao falar em Empreendedorismo e na sua definição, a doutrina concorda de que se trata de um tipo de comportamento, que inclui: (1) uma tomada de iniciativa; (2) que implica a organização ou até reorganização dos mecanismos socioeconômicos de transformação de recursos; (3) e que o empreendedor aceite que há o risco de falhar (Shapero, 1975).

Após uma cuidada revisão da evolução do termo Empreendedorismo, e de uma análise da multiplicidade das suas definições, Ronstadt (1988) reuniu numa só, uma definição sumária: Empreendedorismo é um processo dinâmico de criação incremental de riqueza. Riqueza essa criada por indivíduos que têm uma capacidade de assumir grandes riscos em termos de equidade, tempo e/ou comprometer-se em criar valor para algum produto ou serviço. Esse produto/serviço não tem necessariamente de ser novo ou único, mas o seu valor deve ser incutido pelo empreendedor, que para tal, vai assegurar e alocar as competências e recursos necessários.

Kuratko e Hodgetts (2016) vêm complementar esta ideia de que Empreendedorismo é muito mais do que a mera criação de negócios. Ao se caracterizar por um processo enérgico de visão a médio/longo-prazo, de mudança e criação, vai exigir ao empreendedor que reconheça oportunidades e aceite riscos, onde os outros apenas percebem o caos.

Schumpeter (1982), vem também corroborar este pensamento, fazendo uma associação de empreendedorismo a um processo de “destruição criadora”, em que se assiste à criação de um novo produto, serviço, forma organizacional, processo produtivo, ou matéria-prima, no contexto económico em vigor, “destruindo” assim aquilo que persistia até então. Deste modo, é entendido por este autor como algo impulsionador do capitalismo.

Assim, o empreendedorismo é cada vez mais reconhecido como um meio de estimular a mudança e o crescimento dentro e entre as economias nacionais.

2.2. *Empreendedorismo Social*

Empreendedorismo Social é um conceito recente, porém não se trata de um fenômeno propriamente novo (Dees, 2001). Segundo Nicholls (2008), a ideia de empreendedorismo social foi utilizada pela primeira vez entre as décadas de 1970 e 1980. No entanto, apenas na década de 90 o termo entrou em uso difundido como resultado do aumento dos problemas sociais globais (Bornstein, 2007). Até então, os empreendedores sociais eram chamados de visionários, humanitários, filantropos, reformadores ou ativistas (Bornstein & Davis, 2010). Embora as organizações com um propósito social existam já há largos anos, estas receberam recentemente atenção crescente, tanto a nível acadêmico como governamental, devido ao seu papel de melhorar o desenvolvimento das sociedades (Dees, 2001).

Uma das primeiras definições de Empreendedorismo Social surgiu em 2001, quando Dees (2001) vem esclarecer que se trata de uma forma de desempenhar o papel de agente na mudança do setor social: 1) Adotando a missão de criar valor social; 2) Reconhecendo e buscando persistentemente novas oportunidades para servir essa missão; 3) Envolvendo-se em processos de inovação contínua, adaptação e aprendizagem; 4) Atuando audaciosamente, sem se deixar limitar pelos recursos em mãos; 5) Expondo uma maior responsabilização perante os constituintes atendidos e os resultados atingidos.

Este novo tipo de empreendedorismo foi impulsionado por períodos de crise económica e pela necessidade dos diferentes governos em manter equilibrados os seus orçamentos, o que os limita em termos de ações governamentais de natureza social, e deixa em aberto um vasto território de ação para iniciativas originadas do empreendedorismo social.

Desta forma, grande parte destas iniciativas vêm a sua motivação em organizações sem fins lucrativos, que têm por base e objetivo principal a criação de riqueza social, opondo-se assim à preocupação única de gerar riqueza económica (Dees, 2001; Stevens, Moray, & Bruneel, 2015), embora a sua sobrevivência esteja dependente de uma margem de lucro não negativa (Tracey, Phillips & Jarvis, 2011). Estas têm o propósito de resolver situações de deficiência pessoal ou social, por meio de uma ação empresarial em que o benefício somente é buscado pela sustentabilidade no momento dessas ações.

Já as empresas com fins lucrativos, cuja principal finalidade é o lucro, encontram comportamentos específicos do empreendedorismo social na descoberta de oportunidades de negócio vinculadas a segmentos de mercado caracterizados pela necessidade social (Peris Ortiz, 2015), o que origina um aumento do emprego e o desenvolvimento económico-social, estimula a inovação e melhora o bem-estar (Audretsch & Keilbach, 2004; Urbano & Aparicio, 2016).

A combinação da preocupação com as questões sociais e o desejo de ganhar a vida (Zimmerer & Scarborough, 2011) resultou no desenvolvimento de modelos de negócio híbridos que não são nem puramente lucrativos, nem sem fins lucrativos, por vezes referidos como negócios sociais (Elkington & Hartigan, 2008).

Desta forma, estas atividades empreendedoras sociais são cada vez mais reconhecidas como um elemento que contribui económica, social e ambientalmente para a sociedade (Peredo & McLean, 2006). A grande variedade dos casos que o empreendedorismo social pode cobrir é muito extensa, e contribui para resolver situações que de outra forma não teriam solução.

2.3. Responsabilidade Social das PME's

A Comissão das Comunidades Europeias (COM) sentiu a necessidade de, em 2001, publicar o “Livro Verde”, com o objetivo de promover a Responsabilidade Social das Empresas (RSE), dado que se configura como um fenómeno em crescimento, posto o número cada vez maior de empresas europeias que reconhecem a responsabilidade que lhes cabe, considerando-a “parte da sua identidade”. Deste modo, fomentam estratégias de responsabilidade social, por pressão de fatores sociais, ambientais e económicos.

As definições de RSE tendem a variar de acordo com o país, organização e pesquisador (Massoud, 2010), verificando-se uma falta de consenso sobre o que realmente significa este conceito (Carroll, 2000).

O Livro Verde (COM, 2001) procurou acabar com a ambiguidade e subjetividade do mesmo, definindo-o como algo segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Explica que as empresas se encontram motivadas por fatores associados aos desafios impostos pela globalização e pela competição no próprio mercado interno onde se inserem, e que a RSE é passível de lhes proporcionar “um valor económico direto”.

Num dos seus trabalhos, Carroll (2000) afirmou que a Responsabilidade Social Total de uma Empresa envolve o cumprimento simultâneo de quatro responsabilidades perante a sociedade. Estas incluem componentes económicos, legais, éticos e discricionários do desempenho empresarial. Responsabilidades económicas, no que respeita ao propósito subjacente do negócio em gerar lucro. As legais, relacionam-se com as leis colocadas sobre as atividades empresariais. Já as éticas abrangem as atividades, práticas, políticas ou comportamentos esperados por membros da sociedade, embora não estejam codificados na lei, impulsionando a responsabilidade social nas empresas (Longo, Mura, & Bonoli, 2005; Jenkin, 2006). As discricionárias referem-se às atividades voluntárias em que as corporações se envolvem para atender às expectativas da sociedade, que não são exigidas por lei ou por padrões éticos, e que são frequentemente denominadas de filantropia. Nestas últimas assiste-se a uma preocupação das empresas com a qualidade de vida da sociedade em geral, principalmente da comunidade onde a organização está inserida, e são ainda atividades passíveis de ter um efeito direto sobre a produtividade das mesmas. Possibilita ainda uma melhor capacidade de gerir a mudança, assim como de compatibilizar o desenvolvimento social com uma competitividade reforçada (COM, 2001).

Nas definições mais recentes, académicos concordam em descrever a RSE acrescentando dois pontos essenciais ao conceito (Jones, 2005; Williamson, Lynch-Wood, & Ramsay, 2006), com base na teoria das partes interessadas (Fernandez, Delgado & Garcia, 2007). Um deles é a assunção voluntária de um compromisso para com terceiros, pela gestão do negócio, ou seja, com a comunidade no geral (Longo et al., 2005). Outro, é o *business case*, que enfatiza os benefícios deste comportamento voluntário para as partes interessadas, extravasando a esfera da própria empresa, visto que a RSE envolve mais do que acionistas e clientes, e potencialmente leva à melhoria da reputação, da capacidade de atrair e manter bons funcionários e parcerias, a um tratamento mais justo por parte dos fornecedores, a um melhor acesso ao crédito por parte dos investidores e bancos, que valorizam os investimentos socialmente responsáveis (Comissão das Comunidades Europeias, 2001; Jenkins, 2004).

Alguns vão mais longe, e abraçam a ideia de que consiste em "restituir algo" para além do que é devido aos acionistas e proporcionar emprego. RSE é sinónimo de sustentabilidade, definida como o equilíbrio entre as exigências sociais, económicas e ambientais. Outros vão ainda mais longe, encarando que o termo deixa de significar apenas altruísmo e caridade, para se tornar, em grande medida, uma estratégia empresarial (Lima, 2002).

Embora as práticas de RSE sejam possíveis para todo o tipo de organizações, é nas grandes empresas que as pesquisas académicas sobre este tema se centram, pois são erradamente consideradas como o coração da economia (Jenkins, 2004), apresentando discussões bastante limitadas acerca das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), apontadas como "pequenas grandes empresas" (Tilley, 2000), onde a teoria da RSE pode ser simplesmente reduzida a um "ajuste" (Jenkins, 2006; Morsing & Perrini, 2009). No entanto, o facto das PME's serem heterogéneas em tamanho, recursos, estilo de gestão e relações pessoais (Jenkins, 2004), dificulta a adoção de grandes práticas empresariais, tornando-se a RSE nas PME's numa área de importante estudo específico (Davies & Crane, 2010; Knopf & Mayer-Scholl, 2013).

As PME's figuram-se de uma importância capital, pois são as que mais contribuem para a economia e emprego. É possível verificar-se, através de dados estatísticos disponíveis na base de dados PORDATA que, em 2017, as Micro, Pequenas e Médias empresas representavam 99,9% do total das empresas em Portugal, o que mostra a sua majestosa relevância (PORDATA, 2017).

Estas veem a sua relação com as comunidades locais como recíproca (Massoud, 2010), dando um contributo em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos. Por outro lado, estas empresas estão dependentes da estabilidade, salubridade e prosperidade das comunidades onde operam, como enumera a COM (COM, 2001). As PME's angariam a maior parte dos seus trabalhadores nos mercados de trabalho locais, pelo que é do seu interesse que estas competências estejam disponíveis ao seu redor. Mais do que isso, as PME's conquistam grande parte dos seus consumidores na área que as envolve. Desta forma, a reputação das mesmas na zona onde se implementam e atuam, torna-se um fator que irá influenciar a sua competitividade perante as restantes (COM, 2001).

2.4. A Responsabilidade Social enquanto influenciadora na intenção de compra

Para Borger (2001), Responsabilidade Social de uma Empresa é um conceito que envolve, não só o dever de suprimir os efeitos da sua atividade, como um compromisso constante para com o bem-estar dos seus funcionários, clientes, comunidade local, e sociedade no geral.

Segundo Strahilevitz (1999), a RSE tem um grande impacto na intenção de compra do consumidor, pois este compreende que existe um benefício adicional na aquisição dos

produtos, aquando associados à responsabilidade social, o que lhe proporciona uma sensação de bem-estar por estar a fazer algo que é favorável aos outros.

A subsistência das empresas está progressivamente conexas com a capacidade que estas terão de criar e manter laços duradouros com os consumidores, de modo a que estes se identifiquem com a reputação que a empresa pretende transmitir, contribuindo para a prosperidade da mesma. A componente ligada à responsabilidade social revela-se bastante importante para a criação dessa imagem, o que leva então a um aumento da procura por parte de novos consumidores, acionistas, investidores e outros públicos importantes (Mattar, 2003), e assim a que tenham uma vantagem competitiva relativamente a outras empresas. Por sua vez, este fator leva a que os funcionários se sintam cada vez mais envolvidos com a organização onde se inserem, levando a um aumento da sua capacidade de cativar capital humano e investimentos para a empresa (Vilhena, 2007).

Deste modo, Handelman e Stephen (1999) sustentam que as organizações procuram atender a essa procura e abraçam políticas de ordem social e ambiental. Os consumidores assumem um papel preponderante nesse processo, posto que é por meio das suas ações que podem bonificar as empresas, através da compra dos seus produtos, ou puni-la, não os adquirindo. Num estudo realizado por Bruni et al., foi possível comprovar uma certa discriminação de empresas socialmente irresponsáveis, traduzindo-se na rejeição dos produtos e/ou serviços das mesmas, mesmo que estas tenham preços mais atrativos que a sua concorrência, classificando esta diferença como injusta, dado a organização desrespeitar as questões sociais pertinentes com que a sociedade se depara (Bruni, Silva, Paixão, & Júnior, 2009). Em suma, os autores deste estudo concluem que a ausência de práticas de responsabilidade social faz reduzir a intenção de compra por parte dos consumidores. Assim, é fundamental para o sucesso da organização compreender de que forma os consumidores percecionam as empresas que implementam estas políticas sociais (Hitt & He, 2008).

No caso de uma empresa se comprometer a reduzir ou até suprimir as consequências desfavoráveis que as suas ações possam tomar, e assim proporcionar um aumento dos benefícios para a sociedade, leva a que clientes tenham uma menor perceção daquilo que é injusto (Mota, Lima, & Freitas, 2009), havendo uma forte ligação entre responsabilidade social, valor percebido e intenção de compra dos consumidores, dado que os últimos são penalizados pela ausência da primeira. Xia, Monroe e Cox (2004) afirmam que a perceção de justiça é geralmente definida como o julgamento sobre se um resultado, e/ou o processo para se alcançar um resultado, são razoáveis, aceitáveis ou justos. Os mesmo autores

realizaram um estudo onde afirmam que os benefícios adicionais oferecidos numa das transações fazem com que ambas deixem de ser percebidas como similares, e, portanto, os preços deixam de ser comparáveis. Este estudo indica a responsabilidade social como um benefício adicional, levando a que o consumidor perceba a transação com essa empresa como diferente, e, desse modo, como aceitável que esta pratique um preço distinto, nesse caso, mais elevado.

De acordo com um estudo de Ashley et al., realizado em 2017, foi possível verificar que os consumidores perceberam o benefício complementar que acompanha os produtos provenientes de empresas socialmente responsáveis, e estão dispostos a pagar adicionalmente até mais 10% pelo mesmo, salientando mais uma vez o impacto positivo que a RSE tem na decisão de compra dos clientes. Desta forma, as empresas que adotem ações de RS, podem praticar preços um pouco mais altos do que a concorrência, sem que o consumidor se sinta injustiçado, opondo-se a situações em que uma empresa que aumenta o preço do bem com o intuito único de alcançar maiores lucros, sem qualquer interesse na responsabilidade social (Mota et al., 2009).

Acompanhando esta linha de pensamento, Churchill e Peter (2017) reiteram que é no momento da compra que o comprador verifica as vantagens e inconvenientes dos produtos em causa. A responsabilidade social pode assim simbolizar uma vantagem para o consumidor, do mesmo modo que a sua ausência pode refletir um prejuízo (Arantes, Silva, Tanner, & Machado, 2004). Na opinião de Mota et al. (2009), as organizações que optem por não adotar ações de responsabilidade social, e que não adotem políticas de responsabilidade social, sujeitam-se a futuramente sofrer prejuízos traduzidos na não-concretização de possíveis negócios.

Assim, é fundamental que as organizações divulguem as ações sociais que praticam, e que todas as informações inerentes às mesmas sejam disponibilizadas, de forma clara e fiável, para o maior número de consumidores possível (Mota et al., 2009).

Isto não significa que estas empresas possam descorar a importância da qualidade dos seus produtos e serviços. Quer a organização desenvolva um produto ou um serviço, a percepção de qualidade que é capaz de construir, e o valor acrescentado que oferece à sociedade, contribuem para a obtenção de legitimidade e confiança social. Esta também pode estar ligada à diferenciação de outros produtos ou serviços que as demais organizações já

estabelecidas possam fornecer, contribuindo para a confirmação do seu propósito e aceitação social.

Sirdeshmukh, Sinhgil e Sabol (2002) vêm salientar que a qualidade do produto, ou do serviço em questão, é uma das características mais relevantes, não deixando de referir que há também outras percebidas pelos consumidores, embora possam ser menos evidentes, e que se reportam às vantagens emocionais que o ato da compra possa proporcionar. Mohr e Webb (2005) afirmam que se as ações de responsabilidade social não criassem um benefício bilateral, esta não estaria presente nas relações de consumo.

Finalmente, Soares (1994 e 2003) considera que as mais relevantes tendências para o futuro são o incremento da Qualidade nas empresas de prestação de serviços, em virtude do cada vez maior peso dos serviços na economia atual, uma dinâmica de melhoramento da Qualidade, ou seja, o desenvolvimento de dinâmicas de Qualidade e a sua integração nas estratégias globais das diferentes organizações, e a extensão das operações de Qualidade a todas as funções e níveis hierárquicos de uma organização.

2.5. Sustentabilidade das Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL)

Definidas como organizações que praticam atividades de cariz social e que não têm com objetivo a obtenção de lucro (Soares, 2017), as Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL) contribuem para o terceiro setor da economia através da criação de Valor Social, nomeadamente através do fornecimento de bens e serviços não providos por empresas ou pelo setor público, criando emprego e promovendo a inclusão social (Lyons, 2001).

As denominações utilizadas mais frequentemente para apresentar o conjunto que compõe este tipo de entidades são “instituições de solidariedade”, “sector social”, “organizações ou instituições sem fins lucrativos ou não lucrativas”, “economia social e/ou solidária”, “organizações não-governamentais”, ou “empreendimentos sociais”.

Empreendimentos Sociais são negócio com objetivos principalmente sociais, cujos excedentes são reinvestidos para esse fim no negócio ou na comunidade, o que oferece a ideia de que a natureza híbrida das empresas sociais é composta por um equilíbrio entre a prossecução de objetivos sociais e a sua viabilidade financeira (Lyon & Fernandez, 2012).

Surgindo de uma necessidade crítica, estas organizações atuam num contexto cada vez mais competitivo, o que as forçou a focar-se na sustentabilidade organizacional, tanto a nível estratégico como operacional. Estas entidades operam sobre inúmeras necessidades sociais,

através da prestação de cuidados de saúde, no incentivo à educação, no combate à pobreza, abandono, fome e ao isolamento, na inserção, e paralelamente em questões de preservação do ambiente e do património (Costa, 2013).

Tradicionalmente, o Governo tem sido uma fonte de financiamento destas associações, embora da mesma forma uma fonte de incerteza, dado que estas não logram de um compromisso político total (Kunle, 2004). Aliando este fator ao da competitividade, deveriam centrar-se na sua autossustentabilidade e buscar formas inovadoras de obterem vantagem competitiva, levando a um desempenho financeiro superior, e garantindo assim a sua sobrevivência e crescimento organizacional (Weerawardena & Sullivan Mort, 2006). Conseguem fazê-lo através da orientação para o mercado (Nicholls, 2008) e da adoção de modelos de negócios. Porém, estes podem gerar conflitos entre a eficiência operacional e a missão social a que se propõe (Eikenberry & Kluver, 2004), e como resultado, as ESNL têm uma relação única entre as operações e as receitas.

A questão central é a necessidade de construir uma organização sustentável que possa continuar a gerar valor social por meio da busca da sua missão social. Os esforços de sustentabilidade concentram-se em três áreas principais: pessoas, lucro e planeta (Elkington & Hartigan, 2008). Para uma ESNL, sustentabilidade significa ser capaz de sobreviver para cumprir os seus compromissos para com clientes, utilizadores e a comunidade em que atua.

Além das estratégias de aumento de receita, há que ter em conta outras para reduzir custos: aumento do voluntariado e da sua produtividade (Handy & Srinivasan, 2004) e solicitação de doações em espécie (Snaveley & Tracy, 2000).

2.5.1. Como Medir o seu Desempenho

Com a emergência do Terceiro Sector, e o aumento do número de projetos de âmbito social, surgiu a necessidade de medir e demonstrar o impacto social das iniciativas nas suas diferentes valências, até com o objetivo de cativar investidores para as mesmas (Mook & Quarter, 2006). Embora as empresas possam contar com medidas quantitativas, tais como indicadores financeiros e quotas de mercado, medir o Valor Social trata-se de um desafio ainda maior, e não se encontra uma medida manifesta de sucesso semelhante ao lucro (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2012).

Como a obtenção de dados objetivos pode levantar dificuldades, alguns autores sugerem que as medições qualitativas podem ser fortemente equivalentes às quantitativas, se medidas corretamente, tais como a satisfação dos membros externos e a qualidade dos serviços prestados (Brown, 2005). Sharir e Lerner (2006) propõem três critérios de sucesso para empreendimentos

sociais que são: (1) o grau em que o empreendimento social alcança os seus objetivos declarados; (2) a capacidade do empreendimento em garantir a continuidade e a sustentabilidade do serviço; e (3) a medida dos recursos disponíveis para o crescimento e desenvolvimento do empreendimento.

A fim de alcançar uma ferramenta mais padronizada, Zappalà e Lyons (2009) referem diferentes formas de medir o impacto de terceiro sector na economia. Desta forma, aceitam as metodologias propostas pela *Harvard Business School*.

A primeira a destacar é o *Social Return On Investment* (SROI), surge em 1990 como um método que agrega princípios de medição de valor extra-financeiro, como os valores ambientais, sociais e económicos que não estão refletidos nas demonstrações financeiras convencionais. Baseia-se, assim, na apuração e medição do retorno financeiro (um valor monetário) através da perceção e experiência dos *stakeholders* (Cox et al, 2012).

Ao incluir dados quantitativos e qualitativos, metodologia SROI permite às organizações do Terceiro Sector (Brouwers et al, 2010), uma melhor definição de estratégias, um aumento da eficiência, eficácia e relevância da tomada de decisões, e ajuda na comunicação com os *stakeholders*, uma vez que permite identificar as alterações ao modelo de negócio, bem como as oportunidades de mercado que resultam em maiores benefícios sociais. Ainda, a medição do SROI das organizações sem fins lucrativos manifesta-se através de seis indicadores: Valor do Negócio; Valor da Causa Social; Valor da Entidade (negócio social), Índice de retorno do Negócio, Índice de retorno da Causa Social e pelo Índice de retorno da Entidade (Fregonesi et al, 2004).

Comparando o valor monetário dos impactos e o valor do investimento realizado, obtém-se o Rácio SROI. Por exemplo, um SROI de 8:1 indica que por cada 1€ investido numa atividade, 8€ de valor (económico, social e/ou ambiental) foram gerados para a sociedade (Brouwers et al, 2010).

$$SROI = \frac{\text{Valor dos benefícios}}{\text{Valor do Investimento}}$$

Figura 1 - Fórmula de Cálculo do Rácio SROI

Fonte: Everis Consulting, Relatório SROI CcA

Outra é a implementação de Relatórios de Impacto Social, baseados em dados recolhidos em entrevistas a funcionários e a clientes. A terceira estrutura mencionada, um pouco mais complexa que a anterior, e direcionada para as grandes empresas, é o OASIS (*Ongoing*

Assessment of Social Impact), um sistema de informação de gestão da organização, concebido para fornecer informação atempada e precisa sobre os impactos sociais de toda a organização.

Atualmente, o número crescente de empreendimentos sociais acompanha uma concorrência crescente pelo investimento social, o que torna imprescindível saber como medir o seu desempenho. O investidor social não é adverso ao risco, no entanto, procura modelos de negócio sólidos e sustentáveis que garantam sucesso e impacto social, para investir (Armstrong, 2006).

2.5.2. Fatores Críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) podem ser definidos como os recursos, competências e atributos de uma empresa, que são essenciais para o seu sucesso (Lynch, 2003) e complementarmente como componentes da estratégia de uma organização, que esta utiliza para se destacar e superar a concorrência (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008). São de suma importância para a realização da missão organizacional (Bullen & Rockart, 1981). Além disso, deve-se também ter em mente que os FCS não são estáticos, e sim mutáveis, dependendo do tempo e situação em que a empresa se encontre, assim como diferem entre as organizações, uma vez que nem todos operam no mesmo setor (Rockart, 1979).

Embora o interesse pelo empreendedorismo social tenha aumentado nas últimas décadas, na opinião de Wronka, há uma lacuna no conhecimento sobre os fatores de sucesso e da sua influência sobre os resultados das organizações sociais (Wronka, 2013). A situação atual de competitividade exige que sejam inovadores e orientados para a obtenção de resultados em termos de eficiência e eficácia. Portanto, a identificação de fatores-chave por trás do sucesso do empreendimento social deve ser uma das tarefas fundamentais da sua gestão, pois esses fatores determinam quais as decisões estratégicas que necessitam de ser tomadas, e quais áreas, procedimentos e processos indispensáveis melhorar (Nicholls, 2008).

Numa primeira tentativa de reduzir esta lacuna da literatura, Sharir e Lerner (2006) trabalharam no sentido de identificar os FCS de empreendimentos sociais, segundo três dimensões: individual, intra-organizacional e ambiental. O seu estudo demonstra oito variáveis, ordenadas de acordo com a sua importância: (1) a rede social do empreendedor, (2) a dedicação total ao sucesso do empreendimento, (3) a base de capital na fase de estabelecimento, (4) a aceitação da ideia do empreendimento no discurso público, (5) a composição da equipa de empreendedores (capital monetário e humano), (6) a cooperação

de longo prazo no setor público e sem fins lucrativos, (7) o teste de mercado e (8) a experiência gerencial prévia do empreendedor.

No entanto, alguns autores apontam elementos mais gerais que provaram ter um impacto definitivo na longevidade e no sucesso global destas organizações e que tendem a ser comuns a todas neste domínio, independentemente da sua atividade.

Kerzner (2006) considera que o primeiro elemento que merece atenção enquanto FCS é a Qualidade. Atualmente, ter presente a Qualidade não se trata de algo supérfluo, mas sim uma questão imperativa para a sobrevivência de uma empresa, dados os consumidores cada vez mais educados e exigentes (Soares, 2017). Trata-se de uma estratégia empresarial assente no cliente, procurando satisfazer as suas necessidades, num mercado que conta com a presença de cada vez mais concorrentes (Soares, 2014).

O conceito de Qualidade gera ambiguidades na academia, mas é pertinente o autor Rocha ao associá-la a eficiência, eficácia e produtividade (Rocha, 2011). Armand Feigenbaum (Feigenbaum, 2004) vem complementar este raciocínio, definindo Qualidade como “a composição total do produto, incluindo o marketing, a engenharia, a produção e a manutenção, através da qual serão atingidas as expectativas dos consumidores”. Caracteriza-a como dinâmica, dado que as expectativas e necessidades dos consumidores vão-se transformando ao longo do tempo. Para o autor, a Qualidade deve cobrir todas as etapas do produto, desde a sua conceção ao serviço pós-venda. Edward Deming ultrapassa estas convenções ao defini-la como uma forma de “satisfazer o consumidor, excedendo as suas expectativas” (Deming, 1986). Assim, a qualidade e sua perceção na sociedade, portanto, têm impacto direto na reputação das organizações sem fins lucrativos.

O debate sobre a importância da reputação de uma organização esclarece o mérito de uma comunicação eficaz. Aliada à perceção de qualidade, a comunicação impulsiona não apenas o reconhecimento da marca, mas também o reconhecimento de valores que, nesse tipo de organização, tende a impulsionar o envolvimento dos *stakeholders* (Fortune & White, 2006). Em organizações onde o envolvimento da comunidade está profundamente ligado ao seu propósito e aos principais pilares da sua existência, sustentabilidade e crescimento, uma boa comunicação é fundamental (Lopes, 2009).

Por fim, o sucesso e a sustentabilidade de longo prazo também estão ligados à transparência operacional interna e externa da organização. A transparência é classificada como um dos sete princípios da Responsabilidade Social (COM, 2001), como sendo uma

ferramenta natural e de vital importância na gestão das organizações, podendo a sua falta destruir por completo a reputação de uma organização e ofuscar o seu potencial benefício social. A transparência é essencial para construir e manter a confiança e a aceitação social, e pode ser avaliada por indicadores como o nível de clareza de sua governança, relatórios, finanças e até mesmo de sua missão e finalidade.

2.5.3. O Programa Portugal Inovação Social

As estruturas sociais e políticas existentes têm se mostrado ineficientes em resolver alguns dos problemas mais desafiadores da atualidade, tais como as mudanças climáticas, a epidemia de doenças crônicas, ou a crescente desigualdade. Frente a tais adversidades, um conjunto de conceitos distintos, mas sobrepostos, é estabelecido em torno do “social”: Economia Social, Empreendedorismo Social, Empresa Social e a Inovação Social (IS) (Moore et al, 2012).

Este último é como um modelo organizacional de gestão, que envolve *stakeholders* empenhados na resolução de um problema social, ao empoderar e capacitar os indivíduos, estimulando a sua capacidade de agir (Ionescu, 2015).

Tudo isto mostra-se possível aquando da interseção entre governos, a sociedade civil e o setor privado, permitindo o crescimento económico e uma melhor qualidade de vida. Neste âmbito, o Estado é comumente entendido como fulcral na promoção e facilitação da IS, fomentando a cocriação de soluções com a comunidade e como detentor do poder de decisão no que respeita à provisão de serviços sociais (Comissão Europeia, 2013).

Outro pilar para o desenvolvimento da IS é o financiamento, cujas fontes são subsídios, investimentos privados, empréstimos, doações e ganhos comerciais (EIU, 2016). Quanto a Portugal, os fundos público-governamentais são a principal fonte de investimento social, contudo por vezes revela-se insuficiente.

Face à crise financeiro-económica em 2008, o País recorreu a ajuda financeira internacional e assumiu compromissos de diminuição de gastos públicos e aumento de impostos. É neste contexto de restrição orçamental, que os cidadãos são estimulados a assumir riscos e empreender em questões sociais. Além disso, quando a IS é bem-sucedida, os benefícios não são exclusivos dos investidores, mas à sociedade como um todo, seja pelos produtos, serviços e formas organizacionais providos, seja pela redução nos gastos públicos e menor custo aos contribuintes públicos (Jorge, 2016).

O setor privado é um ator ascendente na IS, pois as empresas veem os desafios sociais cada vez mais como oportunidades de negócios. Práticas como a RSE e atividades de investimento em comunidades são abordagens comuns, e ainda mais o desenvolvimento de empresas e negócios sociais. Estas organizações têm objetivos sociais e geram lucro, contudo, este é comumente reinvestido total, ou parcialmente, na organização. Os principais desafios para estas empresas sociais incluem manter a sua posição no mercado e, aquando da sua missão social, atingir economia de escala e obter o financiamento apropriado (TEPSIE, 2014).

Existe, em Portugal, um amplo setor social, que frequentemente se baseia em subsídios, e não na sua autossustentabilidade financeira. É neste contexto que nasce o Programa Portugal Inovação Social (PIS), uma entidade pública criada no âmbito do Acordo de Parceria Portugal2020 que, procurando ir de encontro à necessidade de sustentabilidade financeira, visa promover a IS e combater o descompasso entre a procura e oferta de financiamento no mercado social, ao fornecer soluções de financiamento focadas nas necessidades e preocupações de ambos investidores e empresas sociais, estimulando uma economia circular, em que o financiamento dado a uma associação deve gerar recursos que permitam exercer a sua função social de forma eficaz (PIS, 2016).

É o primeiro programa de um Estado-Membro da União Europeia, destinado a financiar e capacitar iniciativas de IS com recurso aos fundos estruturais europeus (são mobilizados 150 milhões de euros do fundo Portugal2020), no novo ciclo de programação 2014 - 2020, e que buscam investimento para empregos, crescimento e cooperação territorial europeia, além de combater a pobreza (Sabato et al, 2015). Canaliza esta verba para o mercado através de quatro instrumentos de financiamento destinados a financiar projetos que proponham abordagens alternativas e inovadoras para responder a problemas sociais. Uma outra vantagem do programa é a de invocar investimento privado para a persecução de objetivo e bens públicos e bens sociais.

O PIS é um programa que tem atenção à relação entre IS e o papel do Estado em diferentes fases do processo de inovação, e isso é contemplado em 4 fases: A fase de desenvolver protótipos e testar ideias é compreendida pelo Programa de Capacitação para o Investimento Social. Avaliar e difundir boas ideias pertence ao Programa de Parcerias para o Impacto e pelo Fundo de Inovação Social; em especial com as Parcerias para o Impacto, as câmaras municipais, juntas de freguesia podem ser investidores ou co investidores de iniciativas de IS, o que os pode aproximar, desenvolvendo além de boa relação, entendimento comum sobre a IS. Finalmente, os Títulos de Impacto Social respondem à fase de evoluir e institucionalizar (Conselho de Ministros, 2016).

Olhando para a perspectiva dos empreendimentos sociais, encontrar o caminho mais adequado para alcançar um maior impacto social é um desafio recorrente das organizações do setor social. É difícil para tais organizações construir uma estratégia de expansão consistente e eficiente devido tanto à falta de conhecimento do que é necessário para se expandir como à sua incapacidade de aceder os recursos necessários para esse efeito - capital financeiro, humano e social (Massarsky et al., 2013).

Além disso, a sua natureza híbrida, composta por um equilíbrio entre a prossecução de objetivos sociais e a sua viabilidade financeira, levanta muitos desafios quando se trata de identificar os fatores de escala relevantes, uma vez que os potenciais benefícios financeiros da escalada não podem diminuir a organização do seu objetivo final: aumentar o impacto social. Contudo, e atentando aos cuidados identificados acima, em Portugal, estes projetos podem encontrar a alavanca necessária de forma a maximizar o impacto social que procuram, através do PIS.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho utiliza a estratégia de pesquisa Estudo de Caso, focando-se em perceber o “como” e “porquê” de determinado evento ou facto, que Yin (2013) define como pesquisa explanatória relativa a factos contemporâneos. Assim, este estudo de caso tem como objeto a Cozinha com Alma, uma Instituição Particular de Solidariedade Social com a missão de apoiar e capacitar famílias que estejam a enfrentar dificuldades financeiras temporárias, através do acesso a uma alimentação completa e equilibrada, e de um programa de acompanhamento e formação.

Baseados na Revisão de Literatura anteriormente apresentada, podemos agora expor a pergunta de pesquisa: Qual a estratégia a adotar por uma organização da Economia Social no apoio a famílias com dificuldades financeiras temporárias?

Para uma maior excelência e rigor do estudo, este reuniu como principais componentes: a análise documental da página oficial da Cozinha com Alma, onde consta uma vasta descrição sobre a sua Visão, Missão, Modelo Operacional e Modelo de Negócio; paralelamente, e em algumas visitas à sede, cozinha e loja do projeto, foi possível consolidar a informação através da observação direta participativa, enquanto voluntária do projeto (na cozinha, integrando o processo de embalamento e etiquetagem das refeições); outro método de pesquisa, foi a observação direta não-participativa, das restantes funções desempenhadas por voluntários e assalariados nos espaços ocupados pelo projeto, onde foi possível retirar

ilações que, de outra forma, não teria sido viável; por fim, e aproveitando o contacto direto com todos os envolvidos nesta iniciativa, foi pertinente realizar uma entrevista semiestruturada à cofundadora e Diretora Executiva do *takeaway* social, “com uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento” (Laville *et al.* 1999). Esta entrevista teve o objetivo de esclarecer algumas questões não presentes diretamente nos meios de comunicação utilizados, e que seriam uma mais-valia para o estudo de caso em mãos. Finalmente, a Cozinha com Alma forneceu dados relativos ao ano civil de 2018, que permitiram compreender a viabilidade e potencial do projeto em análise.

3.1. Apresentação da Empresa



Figura 2 – Logotipo da Cozinha com Alma

Fonte: cozinhaacomalma.pt

A Cozinha com Alma (CcA) é um projeto social com o objetivo de responder às necessidades do segmento da classe média que enfrenta a realidade de uma “Pobreza Envergonhada”. Tomando consciência desta questão social, Cristina de Botton e Joana Castella decidiram criar, em Fevereiro de 2012, a CcA: um restaurante *takeaway* solidário aberto ao público em geral, onde todo o lucro das refeições vendidas ao cliente *público geral* permite subsidiar as mesmas refeições ao cliente *bolsa social*, assim como suportar os custos operacionais da organização.

A Pobreza Envergonhada é um dos efeitos colaterais da crise económica que se instalou em Portugal em 2008, dado o aumento das taxas de desemprego e as pesadas obrigações fiscais. Famílias da classe média que, historicamente, estavam aptas a assegurar condições de vida acima da média ao seu agregado familiar (e, muitas vezes, tinham oportunidade de apoiar outros) e que, por força das circunstâncias económicas ou sociais, veem agora o seu papel invertido e deparam-se com uma fragilidade emocional e financeira.

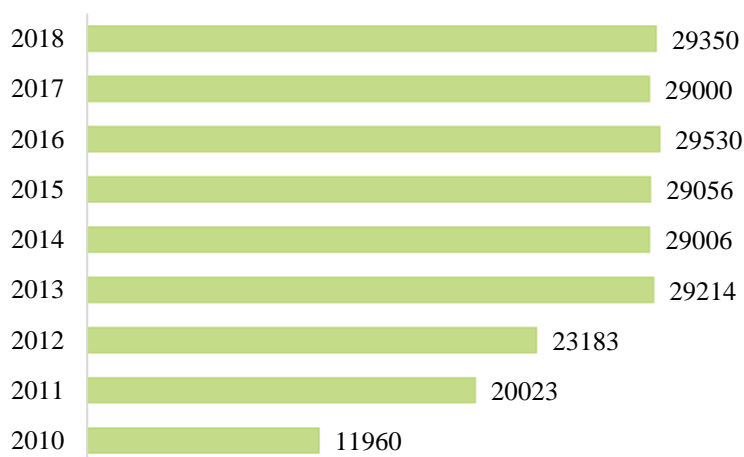
São famílias que tendem a oferecer resistência a recorrer aos tipos de apoio alimentar tradicionais e que encontram na qualidade, dignidade e garantia de anonimato da Cozinha com Alma um ponto de apoio, abertura e acolhimento.

As famílias que desejam apoio passam por um processo de candidatura e seleção por parte da Comissão Social de Freguesia de Cascais, que prioriza as que preencham cumulativamente os seguintes requisitos: ter menores a cargo; estar em idade ativa; residir ou trabalhar na União de Freguesias de Cascais e Estoril; e ter motivação e perfil para aderir ao Programa Bolsa Social.

São famílias que se encontram com uma taxa de esforço na ordem dos 80% (o dobro do teto recomendado pela Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor (DECO)), em situação de desemprego ou emprego precário, fragilizadas emocionalmente e sem rede de apoio.

Desta forma, a DECO disponibilizou a evolução do número de pedidos de ajuda de famílias em condições financeiras desfavoráveis, o que mostra a pertinência da criação deste projeto, destinado a ser um “balão de oxigénio” para que estas se possam reestabelecer. O Gráfico 1, abaixo representado, permite verificar o grande aumento dos pedidos de ajuda até 2013, observando-se valores bastante elevados e constantes até a atualidade.

Gráfico 1 - Evolução do Nº de Pedidos de Ajuda de Famílias com Problemas Financeiros.



Fonte: Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor (DECO)

3.2. O Fim a que se propõe

A Cozinha com Alma é um negócio social inovador, que pretende ser uma resposta integrada e orientada à capacitação dos beneficiários, tendo como base de atuação dois eixos de intervenção complementares entre si:

1) **APOIO ALIMENTAR:** O Programa Bolsa Social permite que cada elemento do agregado familiar tenha acesso a uma refeição completa por dia (sopa e prato), e a uma sobremesa por semana, por um valor simbólico. O valor pago por cada refeição varia consoante o escalão atribuído a cada família no ato da sua seleção para o programa, e é calculado em função do rendimento *per capita* (Figura 2), podendo a refeição custar entre 10%, 20% ou 30% do valor pago pelo cliente público geral.

Escalão CcA	Rendimento per Capita*
1	De 50€ a 110€
2	De 111€ a 210€
3	De 211€ a 420€

Figura 3 – Distribuição do RPC por Escalão

Fonte: Elaboração Própria

Para o cálculo do Rendimento Per Capita (RPC), considera-se o rendimento mensal ilíquido do agregado (R), menos as despesas fixas mensais com renda ou prestação da casa ou IMI (até 500€), mensalidade do(s) estabelecimento de ensino (até 75€ por filho) e as despesas

com medicamentos em doença crónica (D), a dividir pelo número de elementos do agregado familiar (N). $RPC = (R - D) / N$.

MENU SEMANAL		27 de Janeiro a 1 de Fevereiro			
SEGUNDA-FEIRA		P.M.P.	Escalão 1	Escalão 2	Escalão 3
Sopa de nabijas		1,00€	0,10€	0,20€	0,30€
Empadão de carne com arroz		3,00€	0,30€	0,60€	0,90€
Rissóis de camarão com arroz de tomate		4,50€	0,45€	0,90€	1,35€
Rissóis de camarão fritos (4 unidades)		5,00€	0,50€	1,00€	1,50€
Lombo de porco assado com castanhas		4,50€	0,45€	0,90€	1,35€
Penne com pesto e tomate cherry		5,00€	0,50€	1,00€	1,50€
Arroz branco		0,70€	0,07€	0,14€	0,21€
Cenouras assadas com tomilho		0,80€	0,08€	0,16€	0,24€
Mousse de chocolate		2,50€	0,25€	0,50€	0,75€

Figura 4 - Exemplar do Menu e Respetivos Valores consoante Cliente e Escalão

Fonte: cozinhacomalma.pt

A título de exemplo, no Menu Semanal disponibilizado na quinta-feira da semana anterior, estão disponíveis os vários menus que compõem a semana de segunda-feira a sábado (Figura 2). O prato do dia (a negrito), é o que terá o preço mais acessível para ambos os tipos

de clientes, com a diferença que custará 3€ para o cliente público geral, e 0,30€ para cada elemento do agregado familiar de uma família pertencente aos Escalão 1.

2) FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO: Mais do que disponibilizar refeições, a Cozinha com Alma tem como objetivo capacitar as famílias, disponibilizando-lhes ferramentas que as ajudem a ultrapassar a situação em que se encontram. Em parceria com entidades, instituições e profissionais são dinamizados workshops, formações e sessões de *coaching* nas áreas da Procura de Emprego, Gestão do Orçamento Familiar (adaptado a um novo estilo de vida e rendimentos), Valorização Pessoal (promovendo o bem-estar social do beneficiário e preparando-o para o processo de mudança), Gestão do Tempo e Resiliência.

Continua a ser notório o impacto e resultados da CcA nas famílias apoiadas, identificando-se como principais fatores chave de mudança:

- ✓ Aumento da poupança, pela diminuição de gastos em alimentação ao aceder a refeições completas por um preço simbólico;
- ✓ Melhoria na alimentação através de refeições variadas e nutricionalmente equilibradas;
- ✓ Aumento do rendimento escolar, como consequência de uma alimentação mais completas;
- ✓ Equilíbrio mental e emocional, por reduzir o stress e permitir o foco na procura de emprego;
- ✓ O desenvolvimento e aquisição de novas competências;
- ✓ Melhoria da autoestima.

Uma vez que se identificam beneficiários com diferentes perfis e características, e que a resposta social da CcA procura ser uma solução integrada, foram estruturadas 3 tipologias de apoio distintas, atribuídas em função das circunstâncias e necessidades de cada família:

- 1) Bolsa Alimentar;
- 2) Bolsa Alimentar + Workshops;
- 3) Bolsa Alimentar + Plano Integrado de Formação (PIF)

Mas este projeto vai ainda mais longe. Não se preocupando apenas com que cada família tenha acesso a refeições de qualidade e às ferramentas necessárias a nível de capacitação para serem capazes de ultrapassar a situação em que se encontram, a Cozinha com Alma olha atentamente ao público-alvo a que se destina, e entende que a designação

“Pobreza Envergonhada” tem necessidades específicas, relativamente a outro tipo de clientes.

Deste modo, além da refeição ser igual para todos os tipos de cliente, um dos meios de pagamento também o é: o Cartão Cliente da Cozinha com Alma, é pré-pago, recarregável e ajusta o preço das refeições à necessidade do cliente em causa, sem constranger o mesmo, e garantindo desta forma o anonimato e privacidade das famílias apoiadas. Qualquer cliente que esteja na loja para adquirir uma refeição, não consegue identificar se quem está a efetuar o pagamento está a fazê-lo por um valor simbólico ou pelo valor total, fazendo com que estas famílias acedam a este tipo de assistência sem constrangimentos.

Uma questão relevante, é que este “balão de oxigénio” tem carácter temporário. O Programa Bolsa Social tem a duração de 6 meses, podendo ser renovável até um período máximo de 24 meses. No arranque do projeto, este apoio estava idealizado para o máximo de um ano, contudo não contava com um desenvolvimento tão profundo do plano de capacitação. Atualmente, com o desenvolvimento dos workshops, formações e sessões de *coaching* relativos aos mais pertinentes temas, o programa tem uma duração máxima de 24 meses, em que a organização consegue distinguir por fases: uma primeira, de seis meses em que as famílias se adaptam à missão da organização e ao seu modo de funcionamento; a segunda fase, mais extensa, em que os elementos do agregado familiar vão retirar o maior proveito em ambas as áreas de trabalho da CcA; e, uma última fase em que, já munidos do *know-how* relativo à gestão do orçamento familiar, valorização pessoal, apoio na procura de emprego, e alguma poupança, as famílias se preparam para viver sem o apoio do projeto.

4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1. A Qualidade enquanto característica transversal a todo o projeto

No âmbito da Cozinha com Alma, a Qualidade é considerada o principal Fator Crítico de Sucesso. Esta preocupação encontra o seu fundamento na ambição de maximizar os seus proveitos e, enquanto IPSS, canalizá-los na sua totalidade para o fim a que se propõe: alimentar e capacitar famílias que ultrapassam dificuldades financeiras com carácter temporário.

Além disso, para uma maior eficiência e eficácia do projeto, a Qualidade é imperativa para que este *takeaway* social possa concorrer com os restantes, quer tenham ou não um propósito coletivo.

Na entrevista realizada a Cristina Botton, cofundadora da CcA, a Qualidade foi apontada como “transversal a todo o projeto”. Indo ao encontro do entendimento de Armand Feigenbaum, este fator está presente em todas as etapas do produto, nomeadamente, toda a política de seleção de produtos, escolha de fornecedores, exigência em cumprir os parâmetros HACCP, apresentação da embalagem das refeições, fardamento do pessoal, aspeto físico da loja, e a seleção e qualidade dos pratos. De uma forma geral, há uma consciência da qualidade em tudo o que o feito.

Por HACCP entende-se o sistema de Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos, que tem por base uma metodologia preventiva, de modo a poder evitar riscos capazes de causar danos a consumidores, através da eliminação de alimentos não seguros, por contaminação. Esta avaliação é realizada mensalmente, tanto na cozinha como na loja, e a CcA atingiu os 9 pontos (em 10 pontos possíveis), respeitando quase na totalidade as normas de higiene requeridas pela entidade competente. A título de exemplo, toda a equipa em contacto com as refeições e todo o processo que estas envolvem, tanto assalariados como voluntários, estão impelidos ao uso de touca, proteção de sapatos, uma bata e procedem à troca de luvas a cada vinte minutos, ou ao entrar em contacto com um alimento distinto do anterior (o que perfizer em primeiro lugar).

Em grande parte, o sucesso deste projeto depende da qualidade das refeições, que é assegurada diariamente pelos “Chefes Com Alma”, designadamente pelo Chefe Residente Nuno Simões, pela sua competente equipa de cozinha que o acompanha diariamente, e pelos Chefes Convidados que oferecem receitas à Cozinha com Alma, tais como Chakal, Filipa Vacondeus, António Cyrne, Luís Baena, Tia Cátia, entre outros. Estes pratos contam com um valor diferente (um pouco mais elevado, pela sua assinatura), e são disponibilizados no menu de sexta-feira, dado este dia e o seguinte serem associados a dias de festa ou de refeições especiais.

A CcA colabora com parceiros de excelência, que fornecem os melhores produtos do mercado, o que permite preparar semanalmente uma ementa diferente, variada, saudável e equilibrada.

Destacando agora a característica da Diversidade, aliada à Qualidade presente em cada momento, além do Menu Semanal (em que são disponibilizados 5 menus rotativos), no website encontra-se também o Menu de Encomendas, em está em vigor trimestralmente, e

que exige uma antecedência de reserva através do telefone de três dias úteis, e o Menu de Congelados, sempre disponível em loja.

Adicionalmente aos produtos com a marca Cozinha com Alma, a loja dispõe de garrafas de vinho, refrigerantes, água, batatas fritas, queijos, tostas e bolachas, produtos que procuram complementar uma refeição, evitando que o cliente tenha que se deslocar ainda a uma outra superfície comercial para os adquirir, o que confere conforto, comodidade e fidelização do mesmo.

O funcionamento da loja é igualmente um aspeto bastante valorizado, e uma das cofundadoras chega a admitir que “o projeto é sustentado pelo bom funcionamento da loja”. Diariamente, a responsável e voluntários chegam à loja, três horas antes da sua abertura ao público, e confirmam uma lista de tarefas a desempenhar, tais como: embalar talheres, repor os congelados, organizar o menu do dia nos frigoríficos, com a balizagem correta, registar as temperaturas dos frigoríficos e congeladores para identificação de anomalias, separação das refeições já reservadas, entre outros. Tudo isto para o melhor atendimento possível ao consumidor, do qual depende o seu regresso, e deste, o sucesso da Bolsa Social.

Por fim, numa tentativa de elevar a qualidade das suas refeições e serviço prestado, são realizados Inquéritos de Satisfação aos clientes, pedindo uma avaliação dos pratos e do atendimento, através do telefone e em loja, com resultados significativamente positivos.

4.2. *Estratégias de Financiamento e de Redução de Custos*

As cofundadoras descrevem a CcA como "um negócio social, não apenas uma resposta social", o que reflete o seu compromisso com a viabilidade financeira do mesmo.

Visando, através de uma grande aposta na Qualidade, a maximização dos seus lucros, a CcA não alcançaria um número também elevado de famílias apoiadas se não desenvolvesse estratégias que permitissem reduzir exponencialmente os custos operacionais da organização. O modelo de financiamento operacional da CcA foi construído com base no mecanismo financeiro *Cross-Subsidization*, com o objetivo de disponibilizar produtos para um alvo beneficiário, que em condições normais de mercado, não poderia aceder aos mesmos.

Posto isto, a própria entidade reconhece como estratégica a possibilidade da presença dos seguintes elementos:



Figura 5 – Estratégias de Financiamento e de Redução de Custos da CcA

Fonte: cozinhacomalma.pt

O Cliente Público Geral: A estrutura de financiamento da Cozinha com Alma assenta na estratégia de "*Clientraising*", uma vez que é o lucro das refeições vendidas ao público geral que permite disponibilizar as mesmas refeições, por um preço simbólico, às famílias apoiadas pela Bolsa Social. Desta forma, assenta na segmentação de mercado duplo, pois visa atingir dois segmentos de clientes: o público em geral e as famílias beneficiárias. O cliente *público geral* é, assim, o principal parceiro do cliente *bolsa social*. Ao tornar-se cliente da Cozinha com Alma, está a contribuir diretamente para que um maior número de famílias em dificuldades possam ter acesso a refeições completas e de qualidade e, ainda, a um programa de formação e capacitação, assim como no desenvolvimento e crescimento do projeto. A CcA aponta orgulhosamente como principais vantagens de ser cliente: a qualidade e diversidade das refeições (preparadas com produtos frescos, oferta de um menu variado, e um menu de congelados disponíveis a qualquer altura); a facilidade e proximidade em adquirir estas refeições, assim como possibilidade de fazer reservas e encomendas através do telefone; e, por fim, a mais recompensadora, ao comprar estar a ajudar. Demonstrando a importância deste parceiro, o valor que despendem cobre cerca de 93% da atividade.

Os Voluntários: todo aquele que espontaneamente partilha o seu tempo e contribui para aumentar o impacto do projeto. Têm, desta forma, um papel fundamental no cumprimento da missão da Cozinha com Alma, pois a sua ação repercute diretamente na diminuição dos custos operacionais, o que possibilita aumentar o número de famílias apoiadas pela Bolsa Social. Na CcA existem duas principais áreas de voluntariado, conforme a disponibilidade e as preferências de cada um: o voluntário na Cozinha, que apoia no processo de pré-preparação

e embalagem das refeições; e o voluntário na Loja, que assiste no atendimento ao cliente e na logística, organização e arrumação da loja.

Os Parceiros: outra forma de reduzir os seus custos operacionais é através do apoio de uma vasta rede de parceiros que, das mais diversas formas, contribui para potenciar o impacto junto das famílias beneficiárias da Bolsa Social. Desta forma, podem assumir uma de três formas: Parceiro Social, que significa pertencer a uma rede de prestadores de serviços com reconhecimento global, dando assessoria técnica nas diferentes áreas. Deste, é possível destacar a Câmara Municipal de Cascais que auxilia na renda dos espaços ocupados pela iniciativa; Investidor Social, particulares e empresas que acreditam no impacto desta iniciativa e ajudam a fazê-la crescer; e, por último, ser um Fornecedor Social, dado que são produtores, retalhistas, armazenistas e empresários na área da restauração, e que contribuem expressamente para a qualidade dos produtos, a um custo reduzido ou até gratuito.

Os Padrinhos: Os “Padrinhos com Alma” possuem uma forma própria de cooperar para a CcA, uma vez que as suas contribuições vão diretamente para as famílias da Bolsa Social. Qualquer um pode tornar-se um Padrinho com Alma através de duas formas distintas, de acordo com a sua disponibilidade: a) Banco de Horas, em que o padrinho disponibiliza o seu tempo, *know how* e competências ao serviço dos agregados familiares, permitindo-lhes um apoio especializado (tais como assessoria jurídica, apoio psicológico, entre outros), fatores estes que são determinantes para que a família possa ultrapassar a situação vulnerável em que se encontra; b) Contribuição através de Donativos diretamente para a Bolsa Social, podendo estes ser montantes com o qual se queira comprometer.

4.3. Análise dos Resultados de 2018

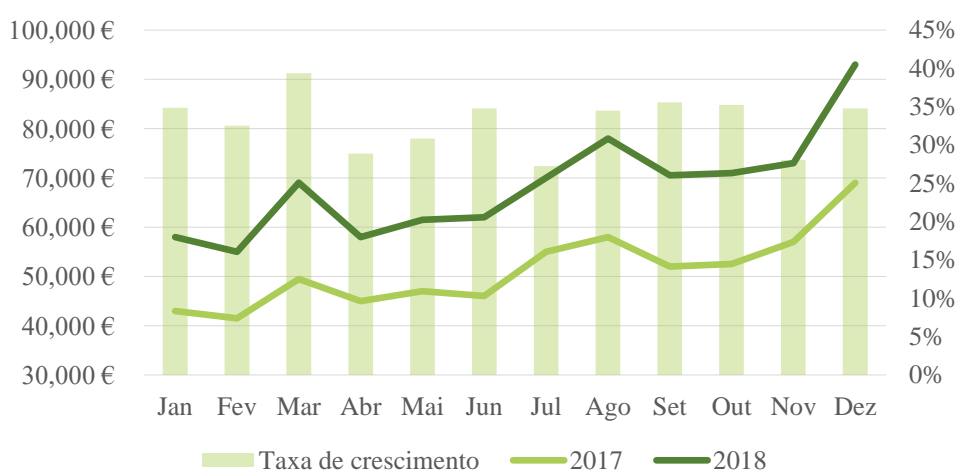


Figura 6 - Breve Resumo dos Resultados Obtidos em 2018

Fonte: cozinhaomalma.pt

A figura acima representa um resumo do balanço do ano 2018. Neste período, fruto da mudança para uma nova cozinha e aquisição de novos equipamentos, e da revisão e otimização do plano de produção diária, verificou-se um aumento de 20% no volume de produção que, por sua vez, teve um impacto significativo no volume de vendas da CcA, tendo-se registado um crescimento médio mensal de 33% face a 2017 (Gráfico 2). Aliado a uma redução dos custos operacionais para 5%, foram estes os fatores que contribuíram para que fosse possível estender o seu apoio a mais famílias. Este acréscimo de vendas está relacionado também com o aumento da quantidade e variedade de produtos congelados disponíveis em loja.

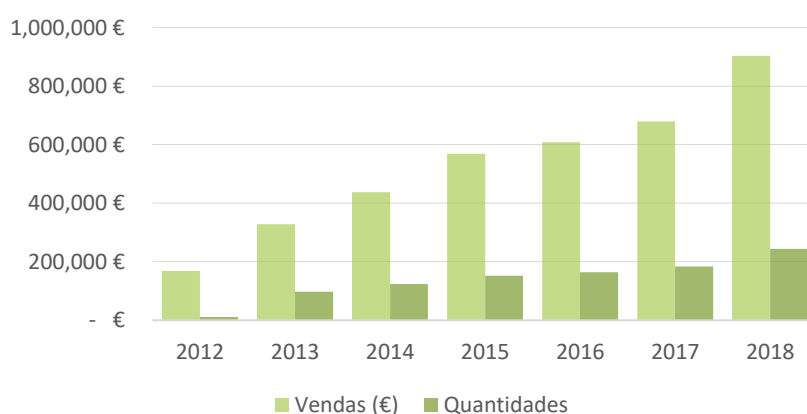
Gráfico 2 - Evolução Mensal do Vol. Vendas, 2018-17 (€); Taxa Crescimento Mensal, 2018-17 (%)



Fonte: Relatório de Gestão 2018, disponibilizado pela Cozinha com Alma;

Nesse mesmo ano, o *takeaway* social apoiou um total de 76 famílias, o que corresponde a um universo de 242 beneficiários. Foram assim disponibilizadas, em média, 135 refeições por dia às famílias da Bolsa Social, um acréscimo de 10% face ao ano anterior.

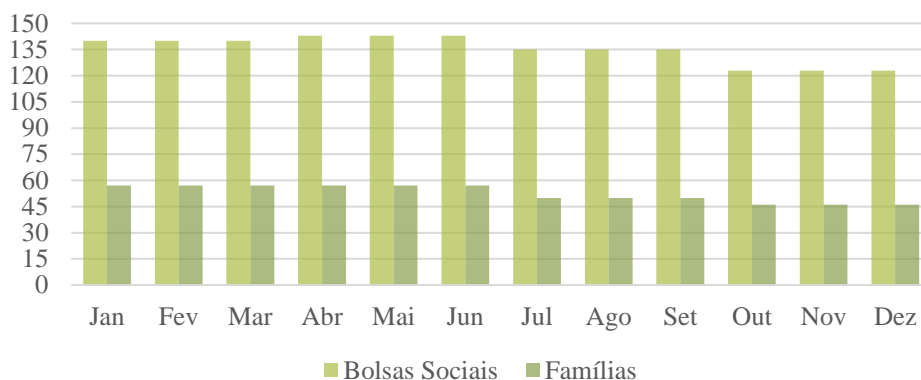
Gráfico 3 – Evolução do Volume de Vendas e Quantidades 2012-2018



Fonte: Elaboração Própria

Dado que cada agregado familiar é composto por um número singular de elementos, que inicia este apoio a seu tempo, e permanece no programa entre 6 a 24 meses, este número pode oscilar sem demonstrar necessariamente que o programa esteja em decréscimo, como poderia dar a entender o Gráfico 4, abaixo apresentado, nos meses de Outubro a Dezembro.

Gráfico 4 - Distribuição Total de Bolsas Sociais e Famílias por Mês, em 2018.

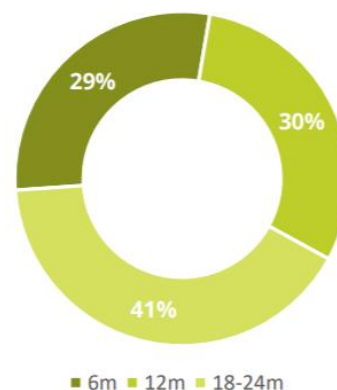


Fonte: Relatório de Gestão 2018, disponibilizado pela Cozinha com Alma;

Ao analisar a duração média do período em que as famílias beneficiam do apoio da Cozinha com Alma (Gráfico 5), retiram-se as seguintes conclusões:

- Cerca de 30% das famílias beneficiaram do apoio da Cozinha com Alma por apenas 6 meses;
- A maioria das famílias beneficia deste apoio no mínimo por 1 ano.
- Há uma percentagem significativa de famílias (41%) que são apoiadas por um período igual ou superior a 18 meses.

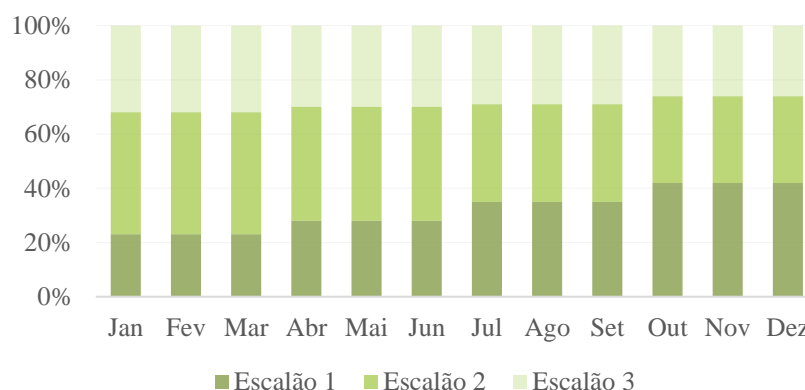
Gráfico 5 - Duração do Apoio do Programa Bolsa Social em 2018



No que respeita à distribuição das vagas por tipologia de escalão, importa salientar que se tem verificado um aumento do número de bolsas sociais do Escalão 1, consequência de uma estratégia de intervenção orientada a diagnosticar e apurar a realidade financeira de cada agregado familiar (Gráfico 6). Este Escalão corresponde ao que adquire refeições por apenas 10% do valor despendido pelo cliente público geral, ou seja, tem um maior peso nos custos da organização, exigindo um maior volume de vendas ao cliente público geral.

Ainda assim, verifica-se uma maior concentração de bolsas sociais nos escalões 2 e 3, o que por sua vez reflete uma correspondência com o target de público-alvo que a Cozinha com Alma pretende apoiar.

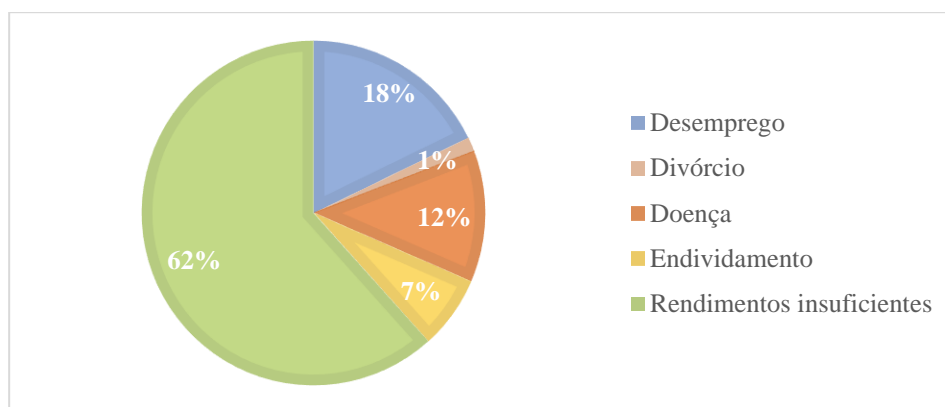
Gráfico 6 - Distribuição do Número de Vagas Mensais por Escalão, em 2018



Fonte: Relatório de Gestão 2018, disponibilizado pela Cozinha com Alma;

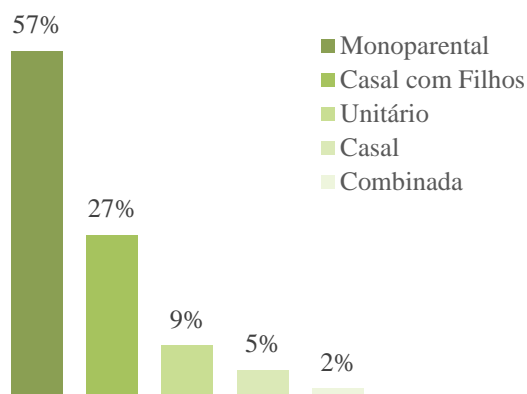
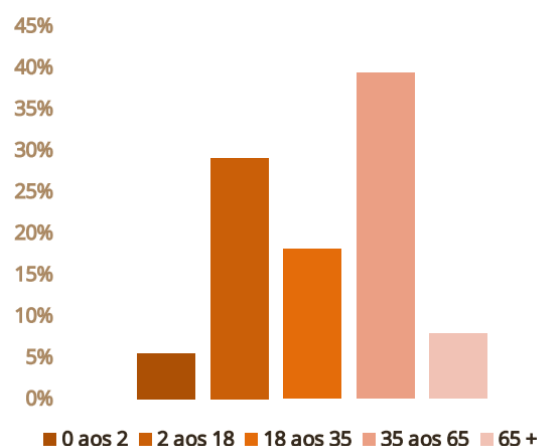
Através do processo de seleção das famílias a apoiar, foi possível esclarecer os principais motivos pelo qual as famílias que, preenchendo os requisitos do Programa, recorrem ao apoio da CcA, dos quais se destacam:

Gráfico 7 - Motivo de Vulnerabilidade do Total de Famílias, 2018 (%)



Fonte: Relatório de Gestão 2018, disponibilizado pela Cozinha com Alma;

Do gráfico acima, e dos dados contemplados no anexo 10, reitera-se a presença dos fatores “Rendimentos insuficientes” e “Desemprego” como os mais frequentes em cada escalão, da qual a sua inserção dependerá, como explicado anteriormente (Figura 3), do RPC.

Gráfico 8 – Tipo de Agregado Familiar**Gráfico 9 – Distribuição dos Beneficiários por Idade**

Fonte: cozinhaacomalma.pt

Apurando mais alguns dados de quem são estes utentes, podemos verificar que maioritariamente se trata de famílias Monoparentais (1 pai com filho(s)), seguindo-se de Casais com Filhos, conforme indica o gráfico 8. Este gráfico vem confirmar os dados constantes do seguinte (Gráfico 9), onde a maior distribuição se verifica entre os 35 e 65 anos, seguindo-se da faixa etária dos 2 aos 18 anos, dado os requisitos de candidatura e seleção do programa.

Este projeto conta atualmente com uma equipa de 22 Assalariados, um total de 55 Voluntários Ativos, e uma equipa também voluntária de Capacitação composta por 46 elementos, dos quais: 22 são *Coaches* (através de uma parceira com a *International Coach Federation* que permitiu realizar 150 horas de coaching), 9 são Mentores, 8 Formadores e 7 Perfis E+: (Assessoria Emigração, Biblioterapia, Dentista, Assessoria Jurídica, Explicadora, Apoio Psicológico e Incubação de Negócios).

Ao longo do ano em questão foi reestruturado o plano de integração, acompanhamento e monitorização de cada agregado familiar, em que se definiram momentos próprios de realização de entrevistas com a assistente social, tendo em conta os quatro possíveis períodos do Programa. Foi também criado em loja, um espaço próprio para receber as famílias e evitar a sua exposição aos restantes clientes da mesma.

A Cozinha com Alma conta com diversos apoios e parcerias, tendo como principal mecenas, a Fundação EDP, como investidor social, o BPI, e como parceiros institucionais, a Câmara Municipal de Cascais, a Junta de Freguesia de Cascais e a Santa Casa da Misericórdia de Cascais. Para além dos acima expostos, a CcA conta com inúmeras parcerias, encontradas no anexo 5.

Foi possível apurar que, numa fase inicial, por cada três refeições vendidas ao cliente público geral permitiam subsidiar 1 refeição ao cliente bolsa social, através do pagamento de um valor simbólico por parte deste. Contudo, com a grande aposta na capacitação como fator essencial para que as famílias se possam reerguer, o rácio atualmente sofreu um aumento de 4–1, conforme demonstrado na figura abaixo.



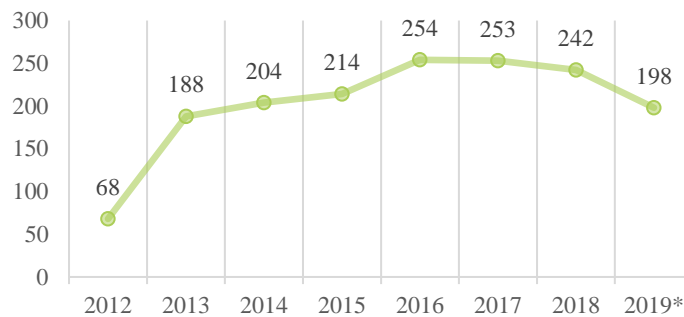
Figura 7– Rácio N° de Refeições Cliente Público Geral vs. N° Refeições Cliente Bolsa Social

Fonte: cozinhacomalma.pt

Apesar de representar um maior esforço por parte da CcA, as famílias que ultrapassam dificuldades financeiras estão mais capacitadas a enfrentá-las e superá-las. Este programa prioriza um apoio individualizado e de qualidade, e não em massa.

A leitura do Relatório de Gestão de 2018 permitiu comprovar as pequenas conquistas desta IPSS, onde 32 famílias viram o fim do apoio da Bolsa Social, tendo mais de 50% melhorado e fortalecido a sua situação financeira. Quanto às demais famílias, cerca de 38% dos beneficiários mantiveram a sua conjuntura económica, e 12% foram reencaminhados para outras entidades com apoio semelhante.

O gráfico abaixo representado (Gráfico 10) possibilita uma melhor compreensão da evolução do número de beneficiários da Bolsa Social, desde o momento da criação do projeto, até aos dias de hoje, atendendo que os dados de 2019 só estão apurados até Agosto do mesmo ano, encontrando-se assim incompletos para uma comparação mais justa.

Gráfico 10 - Evolução do N° de Beneficiários do Programa Bolsa Social

Fonte: Elaboração Própria

Após comprovar a viabilidade financeira deste projeto, sentiu-se a necessidade de avaliar o impacto social da atribuição de Bolsas Sociais a famílias com dificuldades financeiras, através do SROI, considerando a avaliação de um ciclo de 6 meses (1 de outubro de 2012 a 31 de março de 2013). Para o efeito, utilizou-se informação histórica e previsional, pressupondo um período de duração do projeto igual a 5 anos.

Com o apoio da Everis, e tendo em conta os benefícios e inputs apurados, a atividade “Bolsas Sociais” tem sido eficiente na criação de valor social que gera, com um valor total de benefícios gerados superior ao valor investido. De uma forma geral, a atividade de atribuição de Bolsas Sociais da CcA, gera um valor social de 1,6 € por cada euro de investimento.

**Figura 8** - Cálculo para apuração do SROI da Cozinha com Alma, em 2013

Fonte: Relatório Everis, 2013

Contudo, é importante referir que este valor é baseado em pressupostos conservadores, uma vez que: só foram considerados benefícios para o principal *stakeholder*, as famílias (os restantes *stakeholders* constam do anexo 8); a presente análise foi feita numa fase piloto da iniciativa (em 2013), em que ainda não estavam definidos todos os elementos caracterizadores da mesma; considerou-se um período de vida útil máximo do projeto de 5 anos, sendo que este

último pressuposto sobrevaloriza o valor dos *inputs*, uma vez que considera uma amortização do investimento inicial por menos tempo do que na prática poderá ocorrer. Desta análise resultou também um conjunto de diretrizes de transformação que podem incrementar o valor social gerado. Por exemplo, a duplicação do número de Bolsas atribuídas, garantido pela gestão mais eficiente de recursos, pode triplicar o valor do SROI obtido, aumentando o rácio de 1,6 para 4,3.

Desta forma, o SROI realizado permitiu à Cozinha com Alma:

- ✓ Entender melhor a forma como a CcA contribui para uma mudança positiva na vida das pessoas;
- ✓ Demonstrar o impacto da iniciativa para os *stakeholders* que a sustentam ou apoiam (ver quem são os *stakeholders* da CcA no Anexo X);
- ✓ Identificar melhorias à iniciativa CcA no que respeita à forma, ciclos de atividade, abrangência, etc.;
- ✓ Argumentar junto de novos parceiros o impacto da iniciativa e o valor resultante de cada euro investido.

Apesar das vantagens acima citadas, a CcA não sentiu necessidade em realizar um SROI mais atualizado, por entender que este rácio, em termos monetários, não mede da melhor forma o impacto que as Bolsas Sociais têm para os seus beneficiários. Desta forma, a entidade objeto deste estudo, entende que uma correta avaliação do impacto passa por entender até que ponto os agregados familiares conseguiram atingir a sua autonomia financeira após o programa, e quais os indicadores e perguntas chave realizar aos beneficiários, de forma a obter uma visão global e sistematizada dos resultados do programa, estando atualmente a recolher os dados necessários para apresentar estes resultados, ainda em 2020.

Assim, salientou como possíveis indicadores o aumento do nível de poupança, se este se tornou suficiente para incrementar a qualidade de vida da família, refletindo-se num crescimento do poder de compra de produtos e serviços não essenciais à sua sobrevivência (melhor qualidade de produtos ou realização de atividades extracurriculares). Um outro critério poderá ser a viabilidade de pagamento de dívidas contraídas previamente à adesão do programa. A diminuição da taxa de esforço também pode ser um parâmetro a considerar, por via da reestruturação do seu orçamento familiar, através do plano de capacitação e formação que a CcA oferece.

Outro ponto a referir, é que este projeto não tem apenas um impacto social a nível de quem beneficia das bolsas sociais, mas é também gerador de emprego, pelas vinte e duas pessoas que assalaria atualmente, valor que tem vindo a aumentar de ano para ano.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Principais Limitações

De toda a análise acima descrita, foi possível identificar como principais limitações ao projeto social Cozinha com Alma:

A capacidade de produção: após a realização de entrevistas semiestruturadas a alguns dos responsáveis pela conceção, direção e operacionalidade do projeto, foi possível concluir que a Cozinha com Alma não apresenta quaisquer problemas em escoar as suas refeições. A limitação deste empreendimento prende-se sim com o estrangulamento em termos de capacidade de produção. Apesar do investimento numa nova Cozinha, que se encontra totalmente equipada, e da contratação de cinco novos elementos para a “Família com Alma”, a gestão continua a ter que rejeitar pedidos de grande dimensão, para não colocar em causa a disponibilidade diária de refeições para as famílias que destas dependem. Desta forma, verifica-se um entrave à capacidade de resposta tanto à crescente procura do público em geral como às solicitações das famílias beneficiárias.

E a localização do projeto, pois tanto a Cozinha, como a Sede e a Loja estão localizadas na Pampilheira, no Concelho de Cascais. Os períodos de maior afluência da loja são no momento da sua abertura (às 12h), e entre as 18h e as 20h, intervalos em que os clientes saem dos seus postos de trabalho e se dirigem a casa. É compreensível que esta localização não seja viável a clientes cujo trajeto não passe relativamente perto da loja, fazendo com que, mesmo que tenham vontade, não tenham oportunidade de se deslocar à mesma.

5.2. Principais Recomendações

De forma a extrapolar as principais limitações do projeto descritas anteriormente, foram apresentadas as seguintes recomendações, de forma a aumentar o número de apoiados pelo Programa Bolsa Social.

Em primeiro lugar, foi sugerida a publicação de um “Livro de Receitas Cozinha com Alma”, onde se compilam algumas receitas do Chefe Residente Nuno Simões, e as receitas doadas pelos *Chefes com Alma*, para que todos os que pretendam ajudar não sejam impedidos pela distância a que se localizam da Loja, local onde é possível cada um fazer a sua contribuição através da aquisição de refeições.

Em seguida, procurando o maior conforto dos clientes, algo que tem sido alvo de maior atenção no mercado da restauração atualmente, desenvolver um Sistema de Entregas ao Domicílio. A Cozinha com Alma poderia associar-se a uma plataforma de pedidos e entrega de alimentos online, tal como a UberEats, como parceira do projeto.

Outra recomendação, foi a possibilidade de realizar Workshops Pagos de Cozinha, algo que poderia ser realizado no primeiro andar das instalações da cozinha, onde fosse possível aprender a cozinhar de forma informal e divertida, com o Chefe Residente Nuno Simões. Seria mais um método de angariação de verbas, permitindo ajudar mais famílias.

Por fim, procurar sensibilizar empresas a que associem a sua Responsabilidade Social a este projeto, através da adesão ao Programa “Padrinhos com Alma”, em que têm a possibilidade de ajudar diretamente uma família, ao fazer transferências mensais, financiando a parte operacional da Cozinha com Alma, o que vai permitir aumentar o número de famílias apoiadas. Esta solução ultrapassa a questão do estrangulamento da produção, pois a CcA está a canalizar ajuda de forma mais direta para as famílias, sem estar dependente do volume de refeições vendidas ao cliente público geral.

5.3.Principais Conclusões

Tendo em atenção a questão de pesquisa do estudo de caso, apurou-se que a Cozinha com Alma utiliza como estratégia o aproveitamento do lucro das refeições vendidas, para alimentar as famílias com dificuldades financeiras temporárias e capacitá-las para que consigam ultrapassar essa situação. Fá-lo com Qualidade em todo o processo e aspetos envolvidos, Transparência na informação disponibilizada, e uma Comunicação Eficaz dos valores da marca através dos mais variados canais.

Ao longo de 7 anos de história, a Cozinha com Alma já apoiou mais de 300 famílias em dificuldades financeiras temporárias, o que corresponde a mais de 180.000 refeições disponibilizadas a preço simbólico. Estes valores, que vão crescendo de ano para ano, não comprovam apenas o sucesso do projeto, como também trazem a motivação e ambição certas para fazerem sempre, mais e melhor.

O Programa PIS estabelecido em 2014 abriu portas para que este tipo de iniciativas possam ver um aumento do seu o impacto positivo obtido até então. No caso da CcA, pode assumir uma das seguintes formas: (1) Aumentar a Quantidade e/ou Qualidade do Impacto; (2) Diversificar as Comunidades Servidas; (3) Diversificar os Serviços Oferecidos; (4)

Expandir Geograficamente (nível nacional e internacional?). Para tomar esta decisão, as organizações devem recorrer à análise SWOT (anexo 7), enquanto ferramenta estratégica.

A CcA está focada no combate à pobreza envergonhada, cuja dimensão tem uma escala nacional, com maior incidência em locais urbanos específicos do país. Devido à atual conjuntura económica, a dimensão deste segmento alvo está a ganhar significado, continuam a faltar instituições sociais adequadas e adaptadas para combater as consequências deste problema social e económico, e o número de pedidos de ajuda não cessa de crescer (gráfico 1).

No entanto, mesmo aquando das provas de eficácia e eficiência dadas pela CcA piloto em Cascais, há outros fatores internos e externos que podem dificultar fazer deste um projeto em escala. Os diversos ingredientes da receita da CcA refletem o alto grau de especificidade do modelo de negócios da organização. A CcA é apoiada por muitos tipos de recursos, incluindo os dependentes do contexto e os intangíveis, cujo grau de especificidade tem uma maior influência na definição da estratégia de expansão.

A interligação que a organização tem com o seu contexto específico pode não funcionar em outros locais. A dependência da mesma do seu fator humano, não só devido ao elevado número de trabalhadores voluntários necessários, mas especialmente devido à influência, paixão e liderança carismática das cofundadoras, que é, de facto, grande parte do elemento "alma". As interações do público social e geral no mesmo local (loja) e as características dos voluntários e clientes (intimamente ligadas ao estilo de vida e cultura de Cascais), são outros exemplos de fatores típicos desta iniciativa.

Em geral, analisando todos os prós e contras da escalabilidade e replicabilidade da CcA, podemos concluir que o atual modelo de negócios da CcA tem um grande potencial de escalabilidade. No entanto, a sua replicabilidade pode ser comprometida pela dependência da organização de fatores únicos e contextuais. Por esse motivo, será necessária uma avaliação cuidada dos elementos chave do modelo de negócio e ambiente da CcA ao longo deste processo de expansão, para determinar o caminho de crescimento mais adequado e eficiente.

2020 será um ano de trabalho para melhorar os seus processos internos e estabilidade, a fim de aumentar o seu grau de transferibilidade (conhecimento, processos, recursos, etc.). A organização precisará recorrer a doações e financiamento para apoiar os seus investimentos em escala, possivelmente recorrendo ao financiamento do PIS. A CcA beneficia de um alto nível de credibilidade e legitimidade, o que é crucial para abordar estes novos parceiros e ampliar os já existentes.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arantes, E. C.; Silva, E. R.; Tanner, K. A; & Machado, M. S. (2004). A responsabilidade social corporativa e sua influência na percepção e na decisão de compra do consumidor. In: INSTITUTO Ethos. Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. 5. ed. São Paulo: Peirópolis. p. 103-142. Argentina, Unpublished Ph.D. thesis, New Mexico State University.

Armstrong, K. (2006). *Social Enterprise Impact Assessment Project: A Literature Review*. Available at: http://www.enterprisingnonprofits.ca/DOCUMENTS/DV_Prjct/SEIA_Lit_rev_sum.pdf [Consultado a 16/09/2019].

Ashley, P.; Queiroz, A.; Cardoso, A.; Souza, A.; Teodósio, A.; Borinelle, B.; Ventura, E.; Chaves, J.; Veloso, L.; Aligleri, L.; Lima, P.; Ferreira, R. (2017): *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Editora Saraiva.

Audretsch, D. B., & Keilbach, M. (2004). Does entrepreneurship capital matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(5), 419–429.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2012). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 1–22.

Borger, Fernanda G. (2001) *Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Bornstein, D. (2007). *How to change the world social entrepreneurs and the power of new ideas*. New York: Oxford University Press.

Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: What everyone needs to know*. New York: Oxford University Press.

Brown, W.A. (2005). Exploring the Association between Board and Organizational Performance in Nonprofit Organizations. *Non-profit Management & Leadership*, p. 317–339.

Bruni, A. L.; Silva, S. M.; Paixão, R. B.; Junior, C. V. (2009). Responsabilidade Social Corporativa, Comportamento do Consumidor e Hedonismo: um estudo empírico., 1º Congresso Latino-Americano de Varejo – Gvcev FGV-EAESP

Bullen, C.V. & Rockart, J. (1981). *A Primer on Critical Success Factors*. Available at: http://www.researchgate.net/publication/5175561_A_primer_on_critical_success_factors/file/e0b495213a52095190.pdf. [Consultado a 17/09/2019].

Carroll, A. B. (2000). Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility & models of management morality, *Business Ethics Quarterly*, pp. 33-42.

Churchill, Gilbert A.; Peter J. P. (2017) *Marketing: Criando Valor para o Cliente*. Tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

Comissão Europeia [COM]. (2001). Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas. http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf. [Consultado a 21/09/2019].

Conselho de Ministros. (2016). Resolução do Conselho de Ministros nº 74/2016. In: Diário da República. 1ª série — Nº 227. Lisboa: Diário da República.

Costa, A. C. (2013). *Os Modelos de Gestão e a Sustentabilidade Económica nas Entidades do Sector Não Lucrativo em Portugal*. Dissertação para obtenção para Grau de Mestre (não publicada), Universidade Europeia, Lisboa.

Davies, I. and Crane, A. (2010). Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies, *Business Ethics: A European Review*, 19, pp. 126-141.

Deco - Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor. <https://www.deco.proteste.pt/familia-consumo/orcamento-familiar/dossies/como-travar-o-sobre-endividamento-com-a-deco> [Consultado a 02/10/2019].

Dees, J. G. (2001). *The meaning of "Social Entrepreneurship". Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Founders Working Group*. Durham: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University. Retrieved from http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf

Deming, W. E. (1986). *Out of Crisis*. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.

Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk. *Public Administration Review* 64(2).

Elkington, J., & Hartigan, P. (2008). Creating Successful Business Models Lessons from Social Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 1-30. Essex: Pearson.

Feigenbaum, A. (2004). *Total Quality Control* (4th Ed.). New York: McGraw-Hill.

Fernandez, J. F. F., Delgado, J. B., & Garcia, N. V. (2007). The collaborative creation of a strategic stakeholder management approach in a small Spanish Enterprise, *Corporate Governance*, 7, pp. 524-533.

Fortune, J.; White, D. (2006) Framing os project success factors by a system model.

Handelman, J. M., Stephen, J. A. (1999). The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment. *Journal of Marketing*, Vol. 63, Nº 3, 1999, pp. 33-48

Handy, F., & Srinivasan, N. (2004). Improving quality while reducing costs? An economic evaluation of the net benefits of hospital volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(1): 28–54.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). Strategic management: Competitiveness and globalization (8th ed.). Mason, OH: Cengage Learning.

Hitt, M. A.; & He, X. (2008). Firm strategies in a changing global competitive landscape. *Business Horizons*, 51(5): 363-369. *International Journal of Project Management*, 24, p. 53-65.

- Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: An SME perspective, *Journal of General Management*, 29, pp. 37-57.
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 67, pp. 241-256.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*.
- Jones, M. (2005). The traditional corporation, corporate social responsibility and the 'outsourcing' debate, *The Journal of American Academy*, 2, pp. 91-97.
- Jorge, Rui P. (2016). Troika chegou há cinco anos e saiu há dois: Portugal em 15 gráficos. <http://www.jornaldenegocios.pt/economia/ajudaexterna/detalhe/troika_chegou_ha_cinco_anos_e_saiu_ha_dois_portugal_em_15_graficos>. Acesso em: 17/01/2020.
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de Projetos*. 2a. Edição. Porto Alegre: Bookman.
- Knopf, J., Mayer-Scholl, B. (2013). Tips and tricks for advisors: corporate social responsibility for small na médium-sized enterprises. Alemanha: Adelphi.
- Kunle, A. (2004). Staffing, retention, and government funding: A case study. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4): 453–465.
- Kuratko, D. F.; Hodgetts, R. M. (2016). *Entrepreneurship: Theory, process, practice*.
- Kuratko, Donald F., Audretsch, David B. (2009): *Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept*, Baylor University.
- LIMA, M. Responsabilidade social: apoio das empresas privadas brasileiras à comunidade e os desafios da parceria entre elas e o terceiro sector. In: INSTITUTO Ethos. Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. 5. ed. São Paulo: Peirópolis, 2002. p. 103-142.
- Longo, M., Mura, M. & Bonoli, A. (2005). Corporate social responsibility and corporate performance: The case of Italian SMEs, *Corporate Governance*, 5, pp. 28-42.
- Lopes, E., Hernandez, J., & Nohara, J. (2009) Escalas Concorrentes para a Mensuração da Qualidade Percebida: Uma comparação entre a SERVQUAL e a RSQ. RAE- *Revista de Administração de Empresas*, 49(4), 401-416.
- Lynch, R. (2003). *Corporate Strategy*, 3rd Edition. London: Prentice Hall.
- Lyons, M. (2001). Third sector: The contribution of nonprofit and cooperative enterprises in Australia. Allen & Unwin.
- Mason, OH: South-Western College Publishers.
- Massoud, J. (2010). Exploring small and medium enterprise social responsibility in
- Mattar, H. *Consumo consciente e responsabilidade social empresarial*. In: Meio Ambiente Brasil: Avanços e Obstáculos pós Rio 92. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br>>. 2003. [Consultado a 14/09/2019].
- Mohr, L. A.; Webb, D. J. (2005) The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses. *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 39, No. 1, p. 121- 147.

Moore, M; Westley, F; Tjombo, O; Holroyd, C. (2012). The Loop, the Lens, and the Lesson: Using Resilience Theory to Examine Public Policy and Social Innovation. In: Murdock, A; Nicholls, A. Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets. 1ª Ed. Nova Iorque: Palgrave Macmillan, pp. 89-113.

Morsing, M. and Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda? *Business Ethics: A European Review*, 18, pp. 1-6.

Mota, M. de Oliveira; Lima, R. Carneiro; & Freitas, Ana A. (2009). A Responsabilidade Social À Luz Da Percepção De Justiça De Preço. *Revista de Administração FACES Journal*, vol. 8, num. 3, Julho-Setembro, pp. 103-118, Universidade FUMEC

Nicholls, A. (2008). Social entrepreneurship: New models of sustainable social change. New York: Oxford University Press.

Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56–65.

Peris-Ortiz, M. (2015). Social entrepreneurship and environmental factors: Strict and broad dimensions. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 32, 221–223.

PORDATA – Base de Dados Portugal Contemporâneo. [Consultado a 22/09/2019]. (<https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+médias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+di+me+nsão-2859>)

Portugal Inovação Social. (2016). Abertas Candidaturas ao Instrumento de Financiamento de Títulos de Impacto Social. Acesso em: 20/01/2020. Disponível em: <<http://inovacaosocial.portugal2020.pt/index.php/2016/08/23/abertas-candidaturas-ao-instrumento-de-financiamento-a-titulos-de-impacto-social/>>.

Rocha, J. (2011). Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos (2a ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Rockart, J. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review* 57(2), 81-93.

Ronstadt, R. C. (1988). Entrepreneurship. Dover, MA: Lord Publishing.

Sabato, S; Vanhercke, B Verschaegen, G. (2015). The EU Framework for Social Innovation: Between Entrepreneurship and Policy Experimentation. ImPROvE Working Paper No. 15/21. Antwerp: Herman Deleeck Centre for Social Policy – University of Antwerp.

Schumpeter, J. (1982): Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural.

Shapiro, A. (1975). Entrepreneurship and economic development (p. 187). Project Iseed, Ltd. Milwaukee, WI: Center for Venture Management.

Sharir, M. & Lerner, M. (2006). Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs. *Journal of World Business* 41, 6-20.

Sirdeshmukh, D.; Singh, J.; Sabol, B. (2002): Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 1, p. 15-37.

Snively, K., & Tracy, M. B. (2000). Collaboration among rural nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(2): 145–165.

Soares, J. M. (1994). A Qualidade nos Serviços em Portugal – Ponto da Situação nos Setores Bancário e Segurador. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre (não publicada), Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa.

Soares, J. M. (2003). A Study of the Influence of Cultural Differences on Perceptions of Quality in Retail Banking in England, Portugal and Spain. PhD dissertation (unpublished), Kent Business School, University of Kent, Kent.

Soares, J. M. (2014). Estudo da relevância da norma ISO 9001 no desempenho das empresas portuguesas do sector da hotelaria. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 57-66.

Soares, J. M. (2017). Gestão da Qualidade e Economia Social. In J. A. Felício (Coord.), *Gestão de Organizações e Empreendedorismo na Economia Social* (pp. 223-243). Lisboa: CAJIL.

Stevens, R., Moray, N., & Bruneel, J. (2015). The social and economic mission of social enterprises: Dimensions, measurement, validation, and relation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1051–1082.

Strahilevitz, Michal (1999) The Effects of Product Type and Donation Magnitude on Willingness to Pay More for a Charity-Linked Brand. *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 8, Issue 3, pp. 251-241.

TEPSIE. (2014). Doing Social Innovation: A Guide for Practitioners. Bruxelas: Comissão Europeia.

The Economist Intelligence Unit. (2016). Old problems, new solutions: Measuring the capacity for social innovation across the world. 1ª Ed. Londres: EIU.

Tilley, F. (2000). Small firm environmental ethics: how deep do they go? *Business Ethics: A European Review*, 9, pp. 31-40.

Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bringing institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization Science*, 60-80.

Urbano, D., & Aparicio, S. (2016). Entrepreneurship capital types and economic growth: International evidence. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 34–44.

VanSandt, C.V., Sud, M. & Marmé, C. (2009). Enabling the Original Intent: Catalysts for Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics* 90, 419-428.

Vilhena, J. B. *Responsabilidade social: Vale a pena investir?* In: INSTITUTO MVC. 2007 . Disponível em: < http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=6g7bi68gs>. [Consultado a 14/09/2019].

Weerawardena, J., & Sullivan Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41: 21–35.

Williamson, D., Lynch-Wood, G. & Ramsay, J. (2006). Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR, *Journal of Business Ethics*, 67, pp. 317-330.

Wronka, M. (2013). Analyzing the success of social enterprises: critical success factors perspective.

Xia, L.; Monroe, K. B.; & Cox, J. L. (2004) The Price is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions. *Journal of Marketing*, Vol. 68, October, p. 01- 15.

Yin, R. (2013). Case Study Research: *Design and Methods*. USA: Sage.

Zappalà, G. & Lyons, M. (2009). *Recent Approaches to Measuring Social Impact in the Third Sector: An Overview*. Available at: http://www.socialauditnetwork.org.uk/files/8913/2938/6375/CSI_Background_Paper_No_5_-_Approaches_to_measuring_social_impact_-_150210.pdf [Accessed 22/09/2019].

Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (2011). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson Education.

7. ANEXOS

ANEXO 1

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:

- ☐ Cofundadora, Presidente da Direção e Voluntária (Cristina Botton);
- ☐ Diretora Executiva: responsável pelo crescimento e consolidação do projeto;
- ☐ Diretora Operacional
- ☐ Assistente Social: acolhimento e acompanhamento das famílias apoiadas;
- ☐ Responsável de Loja e Coordenadora de Voluntários
- ☐ Gestora de Loja ao Sábado
- ☐ Responsável de Marketing e Comunicação
- ☐ Responsável Administrativa: encarregue da Contabilidade, Pagamentos e Seguros;
- ☐ Assistente Operacional Alimentar
- ☐ Responsável de Embalamento e Transporte, das refeições da cozinha até à loja;
- ☐ Chef Residente Nuno Simões
- ☐ Subchef
- ☐ Cozinheiro: responsável pelo turno da noite;
- ☐ Despenseiro
- ☐ 4 Ajudantes de Cozinha
- ☐ 4 Copeiros
- ☐ Empregada da Limpeza

Desta forma, a estrutura organizacional da Cozinha com Alma perfaz um total de 22 Assalariados (todos os presentes da lista acima, exceto a cofundadora e Presidente da Direção, que orgulhosamente se apresenta como Voluntária), e cerca de 100 Não Assalariados, onde se incluem Voluntários, tanto na cozinha como na loja, e pertencentes ao Grupo das Areias, além de todos os envolvidos na capacitação dos agregados familiares, como *Coaches*, Mentores, e Formadores.

ANEXO 2

MENU SEMANAL DE FRESCOS

MENU SEMANAL



27 de Janeiro a 1 de Fevereiro

SEGUNDA-FEIRA	P.M.P.	Escalão 1	Escalão 2	Escalão 3
Sopa de nabijas	1,00€	0,10€	0,20€	0,30€
Empadão de carne com arroz	3,00€	0,30€	0,60€	0,90€
Rissóis de camarão com arroz de tomate	4,50€	0,45€	0,90€	1,35€
Rissóis de camarão fritos (4 unidades)	5,00€	0,50€	1,00€	1,50€
Lombo de porco assado com castanhas	4,50€	0,45€	0,90€	1,35€
Penne com pesto e tomate cherry	5,00€	0,50€	1,00€	1,50€
Arroz branco	0,70€	0,07€	0,14€	0,21€
Cenouras assadas com tomilho	0,80€	0,08€	0,16€	0,24€
Mousse de chocolate	2,50€	0,25€	0,50€	0,75€
TERÇA-FEIRA				
Sopa de alho francês	1,00€	0,10€	0,20€	0,30€
Tomates recheados com carne picada	3,00€	0,30€	0,60€	0,90€
Lombinhos de pescada com molho de natas e coentros	6,00€	0,60€	1,20€	1,80€
Frango com molho de mostarda	4,50€	0,45€	0,90€	1,35€
Soufflé de queijo e fiambre (dose única)	3,00€	0,30€	0,60€	0,90€
Salada de feijão frade com atum	3,00€	0,30€	0,60€	0,90€
Batatas à padeiro	1,00€	0,10€	0,20€	0,30€
Ratatouille	1,50€	0,15€	0,30€	0,45€
Barriga de freira	2,50€	0,25€	0,50€	0,75€
QUARTA-FEIRA				
Creme de cenoura	1,00€	0,10€	0,20€	0,30€
Carne de porco à portuguesa	3,00€	0,30€	0,60€	0,90€
Bacalhau à Gomes de Sá	6,00€	0,60€	1,20€	1,80€
Rolo de carne com queijo e fiambre	4,50€	0,45€	0,90€	1,35€
Hambúrgues vegetarianos	3,50€	0,35€	0,70€	1,05€
Salada grega	4,00€	0,40€	0,80€	1,20€
Arroz branco	0,70€	0,07€	0,14€	0,21€
Creme de milho com parmesão e tomilho	1,50€	0,15€	0,30€	0,45€
Banoffee	3,00€	0,30€	0,60€	0,90€
QUINTA-FEIRA				
Creme de couve-flor	1,00€	0,10€	0,20€	0,30€
Lasanha de legumes	3,00€	0,30€	0,60€	0,90€
Bacalhau espiritual	5,50€	0,55€	1,10€	1,65€
Stroganoff de frango	4,00€	0,40€	0,80€	1,20€
Crepes de camarão com alho francês	5,00€	0,50€	1,00€	1,50€
Couscous com frutos secos e rúcula	3,00€	0,30€	0,60€	0,90€
Arroz com espinafres e coentros	0,90€	0,09€	0,18€	0,27€
Panna cotta com frutos silvestres	2,50€	0,25€	0,50€	0,75€
Bolo de maçã e canela	1,80€	0,18€	0,36€	0,54€
SEXTA-FEIRA				
Creme de abóbora com gengibre	1,00€	0,10€	0,20€	0,30€
Empadão de massa com atum	3,00€	0,30€	0,60€	0,90€
Hambúrgues à Chef Filipa Vacondeus	5,00€	0,50€	1,00€	1,50€
Arroz de pato	6,00€	0,60€	1,20€	1,80€
Lulas com molho de tomate	7,00€	0,70€	1,40€	2,10€
Ovos verdes à la française	4,50€	0,45€	0,90€	1,35€
Arroz branco	0,70€	0,07€	0,14€	0,21€
Esparregado	1,50€	0,15€	0,30€	0,45€
Mousse de bolacha maria	2,00€	0,20€	0,40€	0,60€
SÁBADO				
Creme de ervilhas com hortelã	1,00€	0,10€	0,20€	0,30€
Almôndegas com molho de tomate	3,00€	0,30€	0,60€	0,90€
Bacalhau com espinafres e camarão	7,50€	0,75€	1,50€	2,25€
Alho francês à Brás	3,00€	0,30€	0,60€	0,90€
Salada de peixe e camarão	5,50€	0,55€	1,10€	1,65€
Esparguete	0,70€	0,07€	0,14€	0,21€
Migas de couve	1,20€	0,12€	0,24€	0,36€
Mousse de manga	2,50€	0,25€	0,50€	0,75€

PREÇO/DOSE PEQUENA

Praceta Padre Marçal Silveira nº31, 2750-672 Cascais • +351 910 900 207 • 2ª a 6ª das 12h às 20h30, sábado das 11h às 14h e das 17h às 20h

RESERVAS: de 2ª a 6ª o levantamento de reservas só poderá ser feito a partir das 15h

Fonte: cozinhaacomalma.pt

ANEXO 3

MENU DE CONGELADOS

SAIGADOS	PVP
Empadas de frango (6 und)	7,00€
Empadas de legumes (6 und)	6,00€
Empadas de pato (6 und)	11,00€
Empadas de pato com alho francês (6 und)	7,00€
Empadas de perdiz (2 und)	16,00€
Paninis de 4 queijos atum queijo e fiambre vegetais (dose única)	3,00€
Croquetes de carne miniatura (12 und)	5,00€
Croquetes de carne (6 und)	4,50€
Croquetes de alheira (6 und)	5,50€
Croquetes de espinafres e pinhão (6 und)	8,40€
Folhados de salsicha (2 und)	2,00€
Pastéis de massa tenra (6 und)	6,50€
Pastéis de bacalhau (6 und)	4,50€
Rissóis de camarão (6 und)	5,50€
Rissóis de leitão (6 und)	9,00€

TARTES	M (3 pessoas)	G (6 pessoas)
Tarte de frango	9,00€	15,00€
Tarte de legumes	7,00€	14,00€
Tarte de pato	12,50€	23,00€
Tarte de pato com alho francês	9,00€	15,00€

CARNE	P (1 pessoa)	M (2 pessoas)	G (4 pessoas)	6 pessoas
Bolonhesa de carne	4,00€	8,00€	—	—
Bifes de frango panados	4,00€	8,00€	—	—
Folhado de novilho com cogumelos	4,00€	—	—	24,00€
Lasanha de carne	4,00€	8,00€	16,00€	24,00€
Rolinhos de frango recheados c/ bacon e mozzarella	5,50€	11,00€	22,00€	—
Souffle de queijo e fiambre	3,00€	—	—	—
Strogonoff de frango	4,00€	8,00€	16,00€	—

Todos os preços incluem IVA à taxa em vigor

Visite-nos!

Praceta Padre Marçal Silveira nº31, 2750-672 Cascais • +351 910 900 207 • www.cozinhaacomalma.pt

2ª a 6ª das 12h às 20h30, sábado das 11h às 14h e das 17h às 20h



PEIXE	P (1 pessoa)	M (2 pessoas)	G (4 pessoas)	6 pessoas	8 pessoas
Bacalhau com coentros	5,50€	11,00€	22,00€	33,00€	44,00€
Bacalhau com natas	5,50€	11,00€	22,00€	33,00€	44,00€
Bacalhau espiritual	5,50€	11,00€	22,00€	33,00€	44,00€
Bacalhau com espinafres e camarão	7,50€	15,00€	30,00€	45,00€	60,00€
Soufflé de peixe	3,00€	—	—	—	—
Soufflé de atum	3,50€	—	—	—	—

VEGETARIANO	P (1 pessoa)	6 pessoas
Soufflé de espinafres e mozzarella	3,00€	—
Soufflé de queijo da ilha	3,00€	—
Strudel de legumes com chèvre	4,00€	24,00€

SOBREMESAS	P (1 pessoa)	M (2 pessoas)	G (4 pessoas)	6 pessoas
Bombom de chocolate	3,00€	6,00€	12,00€	—
Bombom de framboesa (sujeito à época)	3,00€	6,00€	12,00€	18,00€
Crumble de maçã	2,00€	4,00€	8,00€	12,00€
Petit gateau caramelo choc preto choc branco (2 und)	—	3,00€	—	—
Scones (4und)	—	6,50€	—	—

TARTES	P (1 pessoa)	M (3 pessoas)	G (6 pessoas)
Cheesecake frutos silvestres ananás e manjeriço tangerina	4,00€	9,50€	18,00€
Tarte de caramelo salgado com chocolate	—	10,00€	20,00€
Tarte de chocolates	4,00€	9,50€	18,00€
Tarte de lima	4,00€	10,00€	16,00€
A Tarte (amêndoa)	—	10,50€	18,90€
Gelado de amêndoa A Tarte	—	9,90€	—

Todos os preços incluem IVA à taxa em vigor

CONDIÇÕES: Todos os pratos poderão ser reservados antecipadamente por telefone sujeito ao stock disponível.

Visite-nos!

Praceta Padre Marçal Silveira nº31, 2750-672 Cascais • +351 910 900 207 • www.cozinhacomalma.pt
2ª a 6ª das 12h às 20h30, sábado das 11h às 14h e das 17h às 20h

Fonte: cozinhacomalma.pt

ANEXO 4

MENU DE INVERNO

SOPA		DOSE		
Creme de espargos		2,00€		
Creme de Camarão		2,00€		
PEIXE		DOSE		
Caril de camarão		13,00€		
Bacalhau com espinafres e camarão		7,50€		
Bacalhau espiritual		5,50€		
Bacalhau com natas		5,50€		
CARNE		DOSE		
Arroz de pato		6,00€		
Rosbife chimichurri à Chef António Cyrne		8,50€		
Rolinhos de frango recheados com bacon e mozzarella		5,50€		
Strogonoff de frango		4,00€		
VEGETARIANO		DOSE		
Crumble de Legumes		4,50€		
Chili Vegetariano		3,50€		
ACOMPANHAMENTO		DOSE		
Arroz árabe		2,50€		
Arroz branco		0,70€		
Esparregado		1,50€		
SOBREMESAS		DOSE		
Brownie		4,00€		
Crumble de maçã		2,00€		
Mousse de chocolate		2,50€		
TARTES		DOSE	M (4 pessoas)	G (6 pessoas)
Tarte de limão merengada (1P,4P e 6P)		3,00€	9,00€	14,00€
Cheesecake Frutos Silvestres		4,00€	9,50€	18,00€

Todos os preços incluem IVA à taxa em vigor

CONDIÇÕES: As encomendas deverão ser feitas com 3 dias úteis de antecedência
 Encomenda mínima de 10 doses/ prato (1 dose ~ 1 pessoa)
 Durante o mês de Dezembro não aceitamos encomendas (ementa de Natal em vigor)

Praceta Padre Marçal Silveira nº31, 2750-672 Cascais • +351 910 900 207 • www.cozinhacomalma.pt

Fonte: cozinhacomalma.pt

ANEXO 5

REDE DE PARCEIROS COM ALMA

ANEXO 6

ANÁLISE DOS PARCEIROS COM ALMA

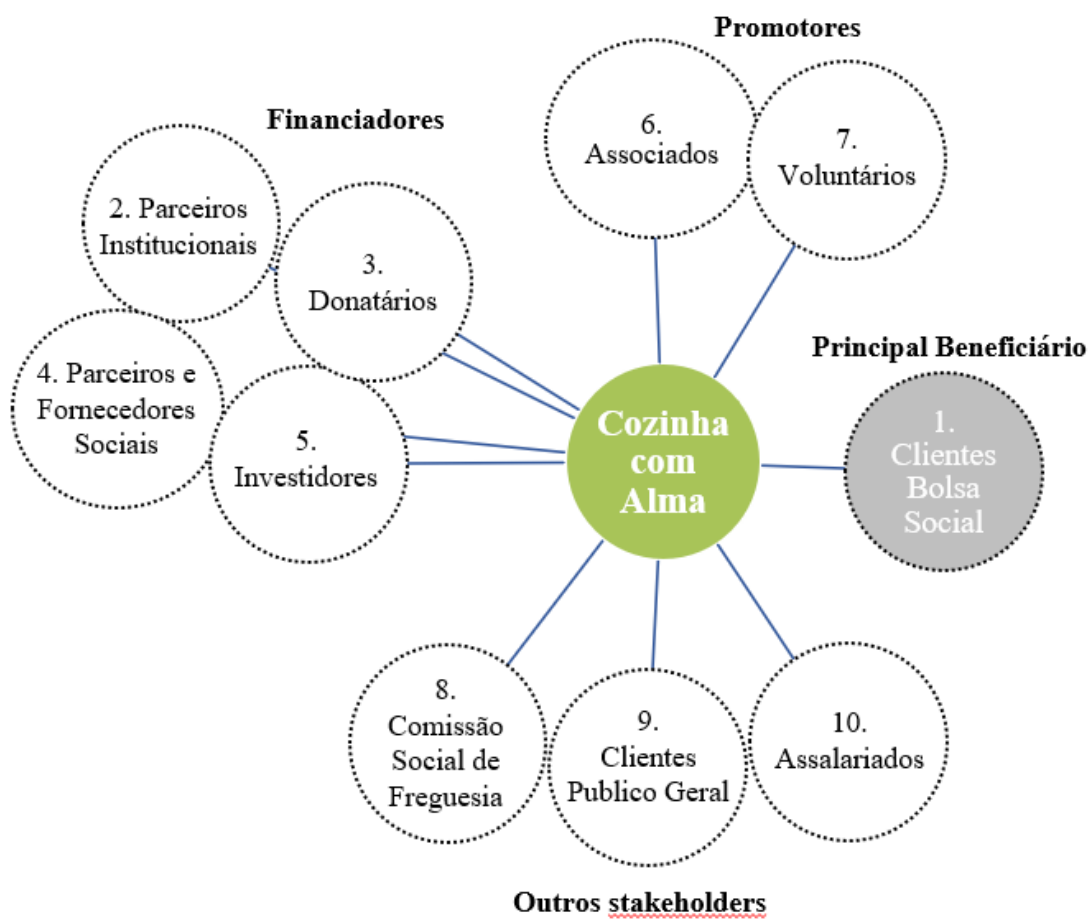
Tipo de Parceria	Benefícios da Parceria	Impacto na atividade da CcA	Exemplos de Parceiros
Fundadores Sociais	Apoiaram o investimento inicial e são importantes para os investimentos em curso. Permitem à CA acompanhar o mercado de tecnologia e equipamentos para assegurar a excelência dos serviços e a otimização da gestão e produção dos recursos.	Redução de Custos, Profissionalismo	EDP e BPI
Parcerias Institucionais	Crítico para fornecer locais para a Loja e a Cozinha e para selecionar as famílias beneficiárias	Redução de Custos, Profissionalismo e Impacto Social	Camara Municipal de Cascais, Paróquias do Estoril, Cascais e Alcabideche;
Parceiros Sociais	Estes parceiros oferecem suas contribuições pró-bono em serviços importantes como consultoria, comunicação, contabilidade, etc. Eles contribuem para profissionalizar o serviço da AC.	Profissionalismo, Impacto Social e Redução de Custos	Everis Consulting, Fullsix, Allianz, AGIR, ASFAC
Fornecedores Sociais	Estes parceiros oferecem as suas contribuições em serviços ou géneros numa base pontual ou regular.	Redução de Custos	Aviludo; GelPeixe; Herdade de São Miguel; Chefs com Alma
Doadores	Após atingir o break-even, 1.500 euros de doações mensais permitem ao CA fornecer 54 refeições diárias para os beneficiários do programa.	Redução de Custos	Empresas e particulares.
Voluntários	Dão o seu tempo e colocam as suas habilidades de trabalho ao serviço da CcA. Ajudam a executar as refeições na Cozinha, para servi-lo na Loja ou prestando apoio administrativo.	Redução de Custos e Profissionalismo	Uma rede de cerca de 100 não assalariados (voluntários, coaches, mentores e formadores).
Clientes	Compram as suas refeições na loja CcA, contribuindo para subsidiar refeições a preços reduzidos para os beneficiários da CcA	Impacto Social e Financiamento	Famílias pertencentes à classe média/alta do concelho de Cascais; pessoas que vivam perto da CcA

ANEXO 7

ANÁLISE SWOT – COZINHA COM ALMA

S	W
<ul style="list-style-type: none"> - Projeto Inovador, com uma missão clara - Viabilidade financeira - Relação Preço/Qualidade - Qualidade dos Produtos e Serviços - Impacto Social Provado (SROI) - Rede de Parceiros Fortes - Influência das cofundadoras dentro do Concelho - Identidade da marca - A "alma" da organização - Compromisso dos Líderes e Carisma - Compromisso e Confiabilidade dos Voluntários - Baixos custos fixos - Base de dados de clientes fiéis e fortes - Credibilidade na aproximação de potenciais parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de produção limitada - Distância entre a cozinha e a loja/escritório difícil coordenação e comunicação dentro da equipa de trabalho - Modelo de governação pouco claro: falta de gestores de segunda linha; funções sobrepostas; elevada dependência do Diretor Geral - A dependência dos voluntários - Processos e atividades não claramente definidos: falta de um "Manual de Procedimentos".
O	T
<ul style="list-style-type: none"> - Tendência crescente das vendas - Expansão geográfica: interesse das pessoas em abrir a CcA em outros concelhos - Aumentar os pedidos de ajuda e apoio - Outros canais de distribuição - Explorar e investir em outros serviços (catering) - O consumo crescente de serviços de <i>takeaway</i> - A Pobreza Envergonhada é um Problema Nacional - Possibilidade de explorar outros alvos beneficiários - Diversificação dos canais de distribuição CcA (supermercados, entregas ao domicílio, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Risco de perda de parcerias - Concorrência local; saturação do mercado local de takeaway - Perda de qualidade e da "alma" devido à industrialização dos processos - Mudanças nas atuais conjunturas de crise - As especificidades do Ecossistema de Cascais - Ter procura tanto do público social como do público em geral - Assegurar o grupo de voluntários

ANEXO 8

STAKEHOLDERS COZINHA COM ALMA

FONTE: EVERIS CONSULTING

ANEXO 9**GUIÃO DE ENTREVISTA A CRISTINA BOTTON**

1. Pode-me explicar como começou o projeto Cozinha com Alma?
2. Também inicialmente a ajuda a estas famílias era de 6 meses, renovável por mais 6 meses, e agora é extensível até 24 meses. O que levou ao aumento deste prazo?
3. De que forma a Cozinha com Alma garante a Qualidade nas suas refeições?
4. Quais os chefes de renome que já por lá passaram?
5. Quais as estratégias de redução de custos?
6. Que parceiros participam convosco neste projeto? É difícil encontrar parceiros que queiram participar neste projeto?
7. Têm tido mais procura do que estavam à espera?
8. Tencionam desenvolver o projeto a outras zonas?
9. Que ações têm pensadas para divulgação deste projeto?

ANEXO 10**DADOS DOS BENEFICIÁRIOS DA BOLSA SOCIAL**

Beneficiário Titular	Escalão atribuído	Nº Elementos Agregado	Tipologia de Agregado Familiar	Motivo Vulnerabilidade	Idade	Situação Profissional	Menores a Cargo	Grau Aut. Financeira
Beneficiário 1	2º	2	Casal	Rendimentos insuficientes	54	Desempregada	Não	Baixo
Beneficiário 2	2º	1	Unitário	Rendimentos insuficientes	35	Desempregada	Não	Médio
Beneficiário 3	1º	3	Monoparental	Rendimentos insuficientes	43	Empregada	Sim	Baixo
Beneficiário 4	2º	3	Casal com filhos	Doença	60	Baixa médica	Não	Médio
Beneficiário 5	2º	1	Unitário	Desemprego	66	Reformada	Não	Médio
Beneficiário 6	2º	5	Casal com filhos	Endividamento	41	Empregada	Sim	Elevado
Beneficiário 7	3º	6	Monoparental	Endividamento	50	Empregada	Sim	Baixo
Beneficiário 8	2º	1	Unitário	Desemprego	47	Desempregada	Não	Médio
Beneficiário 9	1º	3	Monoparental	Rendimentos insuficientes	32	Prestação de serviços	Sim	Baixo
Beneficiário 10	1º	3	Monoparental	Rendimentos insuficientes	51	Empregada	Sim	Baixo
Beneficiário 11	3º	2	Casal	Doença	72	Reformado	Não	Elevado
Beneficiário 12	3º	1	Unitário	Rendimentos insuficientes	62	Empregada	Não	Médio
Beneficiário 13	1º	4	Monoparental	Rendimentos insuficientes	47	Empregada	Sim	Baixo
Beneficiário 14	2º	4	Monoparental	Rendimentos insuficientes	31	Empregada	Sim	Médio
Beneficiário 15	2	3	Monoparental	Rendimentos insuficientes	41	Empregada	Sim	Elevado
Beneficiário 16	3º	3	Monoparental	Divórcio	46	Empregada	Sim	Médio
Beneficiário 17	2º	2	Casal com filhos	Rendimentos insuficientes	55	Empregada	Sim	Médio
Beneficiário 18	1º	1	Unitário	Rendimentos insuficientes	66	Desempregado	Não	Baixo
Beneficiário 19	2º	2	Casal	Desemprego	57	Desempregado	Não	Baixo
Beneficiário 20	3º	1	Unitário	Rendimentos insuficientes	65	Reformado	Não	Médio
Beneficiário 21	3º	1	Unitário	Rendimentos insuficientes	69	Reformado	Não	Médio
Beneficiário 22	2	2	Monoparental	Doença	67	Desempregado	Sim	Médio/Baixo
Beneficiário 23	1º	3	Casal com filhos	Desemprego	37	Empregado	Sim	Elevado
Beneficiário 24	1º	4	Monoparental	Rendimentos insuficientes	40	Desempregada	Sim	Baixo
Beneficiário 25	2º	1	Unitário	Rendimentos insuficientes	62	Prestação de serviços	Não	Baixo

Beneficiário Titular	Escalão atribuído	Nº Elementos Agregado	Tipologia de Agregado Familiar	Motivo Vulnerabilidade	Idade	Situação Profissional	Menores a Cargo	Grau Aut. Financeira
Beneficiário 26	1º	2	Monoparental	Doença	41	Desempregada	Não	Baixo
Beneficiário 27	3º	3	Combinada (Avó e netos)	Rendimentos insuficientes	72	Reformada	Sim	Médio/Baixo
Beneficiário 28	1º	5	Casal com filhos	Rendimentos insuficientes	37	Empregada	Sim	Médio
Beneficiário 29	1º	3	Casal com filhos	Rendimentos insuficientes	62	Reformada	Não	Médio
Beneficiário 30	3º	1	Unitário	Rendimentos insuficientes	86	Reformada	Não	Médio
Beneficiário 31	2	3	Monoparental	Desemprego	43	Desempregada	Sim	Médio
Beneficiário 32	2º	2	Monoparental	Rendimentos insuficientes	33	Empregada	Sim	Médio
Beneficiário 33	2º	3	Monoparental	Rendimentos insuficientes	38	Empregada	Sim	Baixo
Beneficiário 34	2º	1	Unitário	Rendimentos insuficientes	66	Reformada	Não	Baixo
Beneficiário 35	3º	1	Unitário	Endividamento	56	Empregado	Não	Baixo
Beneficiário 36	3º	4	Casal com filhos	Rendimentos insuficientes	43	Empregada	Sim	Médio
Beneficiário 37	1º	3	Monoparental	Desemprego	34	Desempregada	Sim	Baixo
Beneficiário 38	1º	4	Monoparental	Rendimentos insuficientes	44	Empregada	Sim	Elevado
Beneficiário 39	3º	3	Monoparental	Desemprego	37	Desempregada	Sim	Elevado
Beneficiário 40	3º	4	Casal com filhos	Endividamento	53	Desempregado	Sim	Baixo
Beneficiário 41	2º	3	Monoparental	Doença	57	Baixa médica	Sim	Elevado
Beneficiário 42	1º	2	Monoparental	Doença	64	Desempregada	Não	Baixo
Beneficiário 43	3º	1	Unitário	Rendimentos insuficientes	79	Reformada	Não	Baixo
Beneficiário 44	1º	2	Monoparental	Rendimentos insuficientes	68	Reformada	Não	Baixo
Beneficiário 45	2º	1	Unitário	Rendimentos insuficientes	58	Desempregada	Não	Baixo
Beneficiário 46	2º	4	Monoparental	Rendimentos insuficientes	50	Empregada	Sim	Baixo
Beneficiário 47	1º	2	Casal	Doença	56	Desempregada	Não	Médio
Beneficiário 48	1º	1	Unitário	Rendimentos insuficientes	64	Reformada	Não	Baixo
Beneficiário 49	2º	4	Monoparental	Rendimentos insuficientes	58	Empregada	Não	Médio
Beneficiário 50	1º	2	Monoparental	Rendimentos insuficientes	41	Empregada	Sim	Baixo
Beneficiário 51	3º	2	Monoparental	Rendimentos insuficientes	39	Empregada	Sim	Médio
Beneficiário 52	3º	1	Unitário	Rendimentos insuficientes	75	Reformada	Não	Médio
Beneficiário 53	1º	2	Monoparental	Rendimentos insuficientes	34	Empregada	Sim	Médio

Beneficiário Titular	Escalão atribuído	Nº Elementos Agregado	Tipologia de Agregado Familiar	Motivo Vulnerabilidade	Idade	Situação Profissional	Menores a Cargo	Grau Aut. Financeira
Beneficiário 54	2º	2	Monoparental	Doença	46	Prestação de serviços	Não	Baixo
Beneficiário 55	2º	6	Casal com filhos	Desemprego	39	Empregado	Sim	Médio
Beneficiário 56	1º	3	Monoparental	Rendimentos insuficientes	42	Empregado	Sim	Médio
Beneficiário 57	1º	2	Monoparental	Endividamento	53	Empregada	Não	Médio
Beneficiário 58	1º	5	Casal com filhos	Desemprego	38	Desempregada	Sim	Médio
Beneficiário 59	1º	2	Monoparental	Doença	36	Baixa médica	Não	Médio
Beneficiário 60	2º	3	Monoparental	Rendimentos insuficientes	41	Empregada	Sim	Baixo
Beneficiário 61	3º	2	Casal	Rendimentos insuficientes	37	Desempregada	Não	Médio
Beneficiário 62	1º	3	Monoparental	Rendimentos insuficientes	34	Empregada	Sim	Médio
Beneficiário 63	2º	1	Monoparental	Desemprego	50	Desempregada	Não	Médio
Beneficiário 64	2º	2	Monoparental	Rendimentos insuficientes	38	Empregada	Sim	Elevado
Beneficiário 65	2º	2	Monoparental	Rendimentos insuficientes	61	Reformada	Não	Médio
Beneficiário 66	3º	2	Monoparental	Rendimentos insuficientes	31	Empregada	Sim	Elevado
Beneficiário 67	1º	5	Monoparental	Rendimentos insuficientes	41	Prestação de serviços	Sim	Médio
Beneficiário 68	2º	2	Monoparental	Rendimentos insuficientes	29	Empregada	Sim	Médio
Beneficiário 69	3º	3	Casal com filhos	Desemprego	55	Desempregado	Não	Elevado
Beneficiário 70	3º	4	Casal com filhos	Desemprego	41	Desempregado	Sim	Elevado
Beneficiário 71	2º	2	Monoparental	Rendimentos insuficientes	40	Empregada	Sim	Médio
Beneficiário 72	2º	1	Unitário	Rendimentos insuficientes	70	Reformado	Não	Baixo
Beneficiário 73	2º	4	Casal com filhos	Desemprego	35	Desempregado	Sim	Médio